

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

GRUPOS ESTRATÉGICOS
NO SECTOR DE VESTUÁRIO
EM PORTUGAL

JOSE DA ROCHA VAZ

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO, SOB ORIENTAÇÃO DO PROF. DOUTOR
VITOR FERNANDO DA CONCEIÇÃO GONÇALVES, DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO INSTITUTO SUPERIOR DE
ECONOMIA E GESTÃO.

LISBOA, 1992

UNIVERSIDADE TECNICA DE LISBOA



INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTAO

I. S. E. G.	
Biblioteca	
EO I.	38427
474-G.	

RESERVADO

HD9940. P67

V39

1992

GRUPOS ESTRATEGICOS

NO SECTOR DE VESTUARIO

EM PORTUGAL

JOSE DA ROCHA VAZ

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTAO, SOB ORIENTAÇÃO DO PROF. DOUTOR VITOR FERNANDO DA CONCEIÇÃO GONÇALVES, DO DEPARTAMENTO DE GESTAO DO INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTAO.

LISBOA, 1992

Agradecimentos



.Ao Professor Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, orientador desta dissertação, pelo apoio e estímulo que soube proporcionar-me, permitindo ultrapassar dificuldades surgidas na elaboração do presente estudo.

.Aos diversos organismos consultados, nomeadamente ao M.I.T. (Ministério da Indústria), ao M.E.S.S. (Ministério do Emprego e Segurança Social), ao I.N.E. (Instituto Nacional de Estatística) e à A.P.I.V. (Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário).

.As empresas de Vestuário que desinteressadamente acederam facultar-me informações sobre os seus negócios.

.A todas as pessoas, colegas e amigos, que de algum modo me apoiaram.

.Nenhuma das pessoas ou entidades citadas tem qualquer parcela de responsabilidade pelas insuficiências, erros ou debilidades que o presente trabalho possa revelar; elas são aqui referidas exclusivamente para reconhecer publicamente o apoio que me proporcionaram.



Para

Maria de Lurdes, minha mulher

Patrícia, minha filha

INDICE

INDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O que é uma estratégia de marketing	1
1.2. A importância da estratégia de marketing	2
1.3. O papel da estratégia de marketing	3
2. CONSIDERAÇÕES GERAIS	4
2.1. O conceito de estratégia	4
2.2. O conceito de estratégia de marketing	5
2.3. O conceito de estratégia de marketing	6
2.4. O conceito de estratégia de marketing	7
2.5. O conceito de estratégia de marketing	8
3. TIPOS DE ESTRATÉGIAS E ESTRATÉGIAS	9
3.1. Grupo estratégico e definição de estratégia	9
3.2. Grupo estratégico e definição de estratégia	10
4. GRUPO ESTRATÉGICO E GRUPO DE TRABALHO DE MARKETING	11
5. SEÇÃO DE VENTILADO	12
5.1. O que é uma estratégia de marketing	12
5.2. O que é uma estratégia de marketing	13
5.3. O que é uma estratégia de marketing	14
5.4. O que é uma estratégia de marketing	15
5.5. O que é uma estratégia de marketing	16
5.6. O que é uma estratégia de marketing	17
5.7. O que é uma estratégia de marketing	18
5.8. O que é uma estratégia de marketing	19
5.9. O que é uma estratégia de marketing	20
5.10. O que é uma estratégia de marketing	21
5.11. O que é uma estratégia de marketing	22
5.12. O que é uma estratégia de marketing	23
5.13. O que é uma estratégia de marketing	24
5.14. O que é uma estratégia de marketing	25
5.15. O que é uma estratégia de marketing	26
5.16. O que é uma estratégia de marketing	27
5.17. O que é uma estratégia de marketing	28
5.18. O que é uma estratégia de marketing	29
5.19. O que é uma estratégia de marketing	30
5.20. O que é uma estratégia de marketing	31
5.21. O que é uma estratégia de marketing	32
5.22. O que é uma estratégia de marketing	33
5.23. O que é uma estratégia de marketing	34
5.24. O que é uma estratégia de marketing	35
5.25. O que é uma estratégia de marketing	36
5.26. O que é uma estratégia de marketing	37
5.27. O que é uma estratégia de marketing	38
5.28. O que é uma estratégia de marketing	39
5.29. O que é uma estratégia de marketing	40
5.30. O que é uma estratégia de marketing	41
5.31. O que é uma estratégia de marketing	42
5.32. O que é uma estratégia de marketing	43
5.33. O que é uma estratégia de marketing	44
5.34. O que é uma estratégia de marketing	45
5.35. O que é uma estratégia de marketing	46
5.36. O que é uma estratégia de marketing	47
5.37. O que é uma estratégia de marketing	48
5.38. O que é uma estratégia de marketing	49
5.39. O que é uma estratégia de marketing	50
5.40. O que é uma estratégia de marketing	51
5.41. O que é uma estratégia de marketing	52
5.42. O que é uma estratégia de marketing	53
5.43. O que é uma estratégia de marketing	54
5.44. O que é uma estratégia de marketing	55
5.45. O que é uma estratégia de marketing	56
5.46. O que é uma estratégia de marketing	57
5.47. O que é uma estratégia de marketing	58
5.48. O que é uma estratégia de marketing	59
5.49. O que é uma estratégia de marketing	60
5.50. O que é uma estratégia de marketing	61
5.51. O que é uma estratégia de marketing	62
5.52. O que é uma estratégia de marketing	63
5.53. O que é uma estratégia de marketing	64
5.54. O que é uma estratégia de marketing	65
5.55. O que é uma estratégia de marketing	66
5.56. O que é uma estratégia de marketing	67
5.57. O que é uma estratégia de marketing	68
5.58. O que é uma estratégia de marketing	69
5.59. O que é uma estratégia de marketing	70
5.60. O que é uma estratégia de marketing	71
5.61. O que é uma estratégia de marketing	72
5.62. O que é uma estratégia de marketing	73
5.63. O que é uma estratégia de marketing	74
5.64. O que é uma estratégia de marketing	75
5.65. O que é uma estratégia de marketing	76
5.66. O que é uma estratégia de marketing	77
5.67. O que é uma estratégia de marketing	78
5.68. O que é uma estratégia de marketing	79
5.69. O que é uma estratégia de marketing	80
5.70. O que é uma estratégia de marketing	81
5.71. O que é uma estratégia de marketing	82
5.72. O que é uma estratégia de marketing	83
5.73. O que é uma estratégia de marketing	84
5.74. O que é uma estratégia de marketing	85
5.75. O que é uma estratégia de marketing	86
5.76. O que é uma estratégia de marketing	87
5.77. O que é uma estratégia de marketing	88
5.78. O que é uma estratégia de marketing	89
5.79. O que é uma estratégia de marketing	90
5.80. O que é uma estratégia de marketing	91
5.81. O que é uma estratégia de marketing	92
5.82. O que é uma estratégia de marketing	93
5.83. O que é uma estratégia de marketing	94
5.84. O que é uma estratégia de marketing	95
5.85. O que é uma estratégia de marketing	96
5.86. O que é uma estratégia de marketing	97
5.87. O que é uma estratégia de marketing	98
5.88. O que é uma estratégia de marketing	99
5.89. O que é uma estratégia de marketing	100
5.90. O que é uma estratégia de marketing	101
5.91. O que é uma estratégia de marketing	102
5.92. O que é uma estratégia de marketing	103
5.93. O que é uma estratégia de marketing	104
5.94. O que é uma estratégia de marketing	105
5.95. O que é uma estratégia de marketing	106
5.96. O que é uma estratégia de marketing	107
5.97. O que é uma estratégia de marketing	108
5.98. O que é uma estratégia de marketing	109
5.99. O que é uma estratégia de marketing	110
5.100. O que é uma estratégia de marketing	111

INDICE

INTRODUÇÃO

	Págs.
Justificação do tema	6
Objectivos	7
Visão global da dissertação	9

CAP. I. GRUPOS ESTRATÉGICOS

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
1.1. Concorrência da economia industrial	15
1.2. Concorrência chamberliniana	16
1.3. Concorrência schumpeteriana	17
1.4. Visão integrada da concorrência	17
1.5. Conceito de grupo estratégico	19
2. GRUPOS ESTRATÉGICOS E ESTRATÉGIA	23
2.1. Grupos estratégicos e barreiras de mobilidade .	24
2.2. Grupos estratégicos e escolhas estratégicas ...	25
3. GRUPOS ESTRATÉGICOS E SECTOR DE VESTUÁRIO EM PORTUGAL	27

CAP. II. SECTOR DO VESTUÁRIO

1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR	29
2. PROCESSO DE FABRICAÇÃO	31
3. MERCADO INTERNACIONAL	33
4. MERCADO NACIONAL	36

CAP. III. IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

- 1. METODOLOGIA DE PESQUISA 40
- 2. IDENTIFICAÇÃO DE FACTORES CRITICOS DE SUCESSO 43
 - 2.1. Factores críticos de sucesso 44
 - 2.1.1. Imagem de marca 44
 - 2.1.2. Relação estreita com clientes 45
 - 2.1.3. Domínio dos canais de distribuição 46
 - 2.1.4. Resposta rápida e flexibilidade 47
 - 2.1.5 Relação custo/qualidade 48
- 3. ELABORAÇÃO DE QUESTIONARIO 49
- 4. TESTE DE QUESTIONARIO 52
- 5. SELECÇÃO DA AMOSTRA 53
- 6. ANALISE DE EMPRESAS FACE A FACTORES CRITICOS 55
 - 6.1. Imagem de marca 56
 - 6.2. Relação estreita com clientes 57
 - 6.3. Domínio dos canais de distribuição 58
 - 6.4. Resposta rápida e flexibilidade 59
 - 6.5. Relação FCS/Empresas 59
- 7. TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS: IDENTIFICAÇÃO DE VARIÁVEIS .. 62
 - 7.1 Capital da empresa (Nacional ou Estrangeiro) .. 63
 - 7.2 Concentração de clientes (Capital nacional).... 63

8. GRUPOS ESTRATÉGICOS	65
8.1. Empresas de capital estrangeiro	65
8.2. Empresas cativas	66
8.3. Empresas semi-cativas	67
8.4. Empresas independentes	68
9. CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	69
9.1. Empresas de capital estrangeiro	70
9.2. Empresas cativas	72
9.3. Empresas semi-cativas	74
9.4. Empresas independentes	76
9.5. Visão global.....	78
 CAP. IV PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS, RECOMENDAÇÕES E CONCLUSOES	
1. EVOLUÇÃO PREVISIVEL DE CADA GRUPO ESTRATEGICO.....	79
1.1 Empresas de capital estrangeiro.....	79
1.2 Empresas cativas	80
1.3 Empresas semi-cativas	80
1.4 Empresas independentes	81
2. RECOMENDAÇÕES	82
3. CONCLUSOES	84
 BIBLIOGRAFIA	86
 ANEXOS	

INTRODUÇÃO

1. O presente trabalho tem por objetivo

o estudo da evolução da cultura brasileira, desde os tempos primitivos até os dias atuais.

Para isso, foram consultados os principais autores que tratam da história da cultura brasileira, bem como os documentos que se referem ao assunto.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo o estudo da evolução da cultura brasileira, desde os tempos primitivos até os dias atuais. Para isso, foram consultados os principais autores que tratam da história da cultura brasileira, bem como os documentos que se referem ao assunto.

O presente trabalho tem por objetivo o estudo da evolução da cultura brasileira, desde os tempos primitivos até os dias atuais. Para isso, foram consultados os principais autores que tratam da história da cultura brasileira, bem como os documentos que se referem ao assunto.

INTRODUÇÃO

a) Justificação do tema

O tema desta dissertação é: Grupos Estratégicos no Sector de Vestuário em Portugal.

Cada vez assume maior importância, na gestão das empresas, o conhecimento do ambiente em que estas mesmas empresas actuam e nomeadamente as estratégias seguidas pelos seus principais concorrentes.

A metodologia dos grupos estratégicos é um instrumento para análise da concorrência, utilizando como critério o comportamento estratégico das empresas. A identificação dos grupos estratégicos num determinado sector permite obter uma visão global do sector em análise e simultaneamente permite identificar a posição competitiva de cada empresa.

A abertura do mercado nacional a concorrentes externos e a sua inclusão num mercado mais alargado; a previsível aplicação das regras do GATT ao comércio do vestuário e o fim dos Acordos Multifibras, irão implicar uma reestruturação/adaptação no sector textil/vestuário, se as empresas pretenderem continuar

ou passar a ser competitivas.

Neste contexto, pensamos ser pertinente o tema escolhido, dado que:

- não se conhecem estudos aplicados à realidade portuguesa neste sector que utilizem a metodologia dos grupos estratégicos.

- é um tema actual e que pensamos ser de interesse para vários agentes, quer públicos quer privados.

- permitirá obter um melhor conhecimento da realidade empresarial portuguesa.

- consolidará os nossos conhecimentos tanto da metodologia dos grupos estratégicos na análise de um sector e da concorrência, como da realidade do sector de vestuário em Portugal.

b) Objectivos

É objectivo deste trabalho identificar os grupos estratégicos no Sector de Vestuário em Portugal (CAE 322 - Fabricação de Artigos de Vestuário).

A sua identificação permitirá dar uma visão mais precisa da posição competitiva de determinada empresa do sector; abrirá perspectivas mais concretas quer às empresas já instaladas quer aos eventuais interessados em investir neste sector, ao ser possível identificar

as características de cada grupo, que competências deter, que concorrência e que grau de rivalidade irão defrontar. Será um instrumento que permitirá detectar não só potenciais actuações estratégicas globais e suas implicações a nível de concorrência, mas também as grandes linhas de força que condicionam o actuar da empresa e o próprio sector.

O conceito de grupo estratégico, é uma análise que se situa a um nível entre a indústria⁽¹⁾ como um todo e a empresa individual.

A caracterização dos grupos estratégicos ajudará a identificar a posição competitiva relativa de cada empresa, nomeadamente a vantagem base que uma empresa detém (comum ao seu grupo estratégico) e a sua posição competitiva particular, dependente da situação nesse grupo. A posição competitiva particular de uma empresa só será possível de efectuar pelos planeadores estratégicos da própria empresa, analisando pontos fortes e pontos fracos em relação às demais empresas do mesmo grupo estratégico (McNamee, [35], pg.97). Este último aspecto não será obviamente objecto do presente trabalho.

(1)O termo "indústria" é utilizado ao longo deste trabalho numa acepção abrangente, designando uma área de negócio da actividade económica.

c) Visão global da dissertação

A análise do ambiente em que uma empresa actua é uma das tarefas do processo de Gestão Estratégica (Schendel [60],pg. 14-18).

O presente trabalho procura contribuir para o conhecimento desse ambiente, ao identificar e caracterizar os grupos estratégicos existentes no sector de vestuário em Portugal.

Para a identificação destes grupos tomamos por base as dimensões estratégicas preconizadas por Porter, adaptadas e complementadas com o nosso conhecimento do sector.

Escolhemos tipologias estratégicas que, na nossa opinião, têm sentido para o sector em análise e que retratam o comportamento de cada grupo estratégico.

Identificamos 4 grupos estratégicos, sendo o Grupo1, "Empresas de capital estrangeiro", constituído por 10 empresas; o Grupo2, "Empresas cativas", por 10 empresas; o Grupo3, "Empresas semi-cativas", por 19 empresas; o Grupo4, "Empresas independentes", por 23 empresas. Esta classificação tem por base a "Estratégia de empresa cativa" definida e caracterizada por Jauch

([27], pg.237), complementada pela propriedade do capital da empresa.

Caracterizamos cada um dos grupos estratégicos; identificamos que factores críticos de sucesso dominam e fazemos uma previsão da evolução que antevemos para cada grupo, tendo em conta as pressões a que o sector e cada grupo em particular estão submetidos.

Apresentamos, seguidamente, de modo sucinto, o conteúdo de cada capítulo do presente trabalho.

No capítulo I fazemos um enquadramento teórico do conceito de grupo estratégico, suportado com as diversas perspectivas da concorrência. Apresentamos a visão da concorrência segundo a Economia da Organização Industrial, segundo Chamberlin e segundo Schumpeter. Concluimos que o conceito de concorrência em Porter é integrador destas diferentes perspectivas, ao levar em conta as capacidades e recursos da empresa, as características estruturais actuais da indústria e a previsível situação futura dessas mesmas características estruturais.

Dado que estes pressupostos irão condicionar a estratégia da empresa, concluimos que o conhecimento dos grupos estratégicos existentes num determinado

sector é uma informação importante para os estrategos da empresa. Aderimos assim às dimensões estratégicas que Porter aponta para a identificação dos grupos estratégicos, referindo que estas dimensões devem ser adaptadas ao sector objecto de análise.

No capítulo II fazemos o enquadramento do sector de vestuário no sistema têxtil, procurando realçar os condicionalismos que o subsistema a montante e o subsistema a jusante lhe impõem.

Indicamos as várias etapas do processo de produção de vestuário, concluindo que a fabricação não é elemento primordial da estrutura produtiva.

Descrevemos seguidamente as características do mercado internacional e a pressão que exerce sobre o mercado nacional, concluindo que a actuação das empresas não deve ter por base somente os custos de mão de obra barata.

No capítulo III apresentamos a metodologia seguida para identificar os grupos estratégicos, fazendo referência a alguns inconvenientes que, na nossa opinião, podem surgir ao definirem-se à priori as tipologias a utilizar.

Optamos assim por identificar primeiro os factores críticos de sucesso para o negócio, analisar as empresas face a esses factores críticos e escolher posteriormente a tipologia estratégica que, na nossa opinião, seria adequada para reflectir a situação das empresas.

Identificamos 4 grupos estratégicos através da propriedade do capital (estrangeiro ou nacional) e da concentração de clientes, tomando por base a tipologia de "Empresa cativa" referida por Jauch ([27]. pg.237).

Relacionamos as empresas com os factores críticos de sucesso que cada uma domina, procurando isolar que factor ou factores são dominantes em cada grupo.

Caracterizamos seguidamente cada um dos grupos estratégicos, em termos de forma jurídica, do número de empregados, do volume de negócios e simultaneamente em que mercados actuam, como são concebidos, criados e comercializados os produtos e que marca utilizam.

No capítulo IV fazemos a previsão da evolução de cada grupo, tendo em conta as suas características, e os constrangimentos a que o sector está submetido pela dinâmica que se verifica a nível internacional.

Finalmente apontamos algumas áreas que, na nossa opinião, deverão merecer a atenção da empresa com vista a criar, manter ou melhorar a sua competitividade.

CAPÍTULO I

CAP. I : CONTO DO LIVRO

1.1. Introdução

Este livro é dedicado aos alunos do curso de Engenharia de

Eletrônica da Universidade de São Paulo.

O livro é dividido em duas partes: a primeira trata da

teoria dos circuitos elétricos e a segunda trata da

análise dos circuitos elétricos.

A primeira parte trata da teoria dos circuitos elétricos

e a segunda parte trata da análise dos circuitos elétricos.

A primeira parte trata da teoria dos circuitos elétricos

e a segunda parte trata da análise dos circuitos elétricos.

CAPITULO I

O presente capítulo trata da teoria dos circuitos elétricos

e da análise dos circuitos elétricos.

O presente capítulo trata da teoria dos circuitos elétricos

e da análise dos circuitos elétricos.

O presente capítulo trata da teoria dos circuitos elétricos

e da análise dos circuitos elétricos.

O presente capítulo trata da teoria dos circuitos elétricos

e da análise dos circuitos elétricos.

O presente capítulo trata da teoria dos circuitos elétricos

e da análise dos circuitos elétricos.

O presente capítulo trata da teoria dos circuitos elétricos

e da análise dos circuitos elétricos.

CAP. I : GRUPOS ESTRATÉGICOS

I.1. Enquadramento Teórico

Desde longa data que vários autores se debruçam sobre a análise da indústria.

Esta análise tem em vista identificar posicionamentos possíveis para uma determinada empresa, que se concretizarão em determinada conduta (estratégia). Esta conduta pode assumir duas formas: defensiva ou ofensiva. Será defensiva se a empresa toma as características estruturais da indústria como um dado e a elas se adapta; será ofensiva, quando a empresa actua sobre essas características tendo em vista ou um reequilíbrio de forças a seu favor ou tendo em vista previsíveis condições estruturais futuras, identificadas antes que as demais empresas o façam. (PORTER [50], pg.143).

Estas possíveis condutas da empresa têm por base a complementariedade que Porter identificou nos tipos de concorrência comumente referidos nos meios académicos, nomeadamente:

- .Concorrência da Economia da Organização Industrial
- .Concorrência Chamberliniana
- .Concorrência Schumpeteriana

I.1.1 Concorrência segundo a Economia da Organização Industrial

O conceito básico de concorrência utilizado pela Economia da Organização Industrial, inicialmente desenvolvido por Mason e mais tarde por Bain, conforme referido por Barney ([4],pg.791), deriva do pressuposto de que a conduta de uma empresa é resultante das características estruturais da indústria onde actua: logo a concorrência é condicionada por essas mesmas características.

Teóricos da estratégia, nomeadamente Porter ([53]), aceitando que a conduta é resultante das características estruturais da indústria, alertam para o facto de que a empresa pode actuar sobre essas características estruturais e alterá-las a seu favor. Porter vai ainda mais longe ao referir que as empresas podem, elas próprias, criar obstáculos de natureza estratégica a outras empresas (barreiras de mobilidade) que, conforme referido por BERNARD ([6], pg.97), acabam por tornar-se características estruturais da própria indústria.

O conceito de concorrência na Economia da Organização Industrial resulta, portanto, da conduta das empresas, sendo esta conduta condicionada pelas características estruturais da indústria

I.1.2 Concorrência Chamberliniana

O conceito de concorrência em Chamberlin tem por base os activos e capacidades únicas da empresa individual e que a levarão a ter uma conduta (estratégia) que procure tirar partido dessas condições específicas. BARNEY ([4], pg.793).

Consequentemente para Chamberlin a concorrência tem características de concorrência perfeita (as empresas têm activos e capacidades semelhantes) mas tem também características de monopólio (activos e capacidades únicas). A esta situação chama-lhe concorrência monopolística.

Para Chamberlin a estratégia de uma empresa deve tirar partido dos recursos, capacidades e habilidades únicas (competências distintivas) que possui.

O conceito de concorrência na visão de Chamberlin resulta da conduta das empresas, sendo esta conduta condicionada pelas capacidades e recursos únicos de cada empresa.

I.1.3 Concorrência Schumpeteriana

Para Schumpeter a concorrência não é nem previsível, nem estável, pois qualquer vantagem ou desvantagem de uma empresa é resultado da boa ou má sorte, dado assentar o seu raciocínio no conceito de destruição criativa, essência, segundo o mesmo autor, do capitalismo. Assim, para Schumpeter, conforme referido por BARNEY ([4], pg.795), as inovações revolucionárias no produto, mercado ou tecnologia, podem ser só imperfeitamente previstas pelas empresas e daí resulta que será o factor sorte a condicionar o futuro da empresa.

O conceito de concorrência segundo a visão Schumpeteriana indicia que a flexibilidade de uma empresa, a inovação criativa, reduzirão o grau de risco da mesma.

I.1.4. Visão integrada da concorrência

O conceito de concorrência em Porter é integrador destes três conceitos de concorrência, aparentemente antagónicos, nomeadamente quando diz:

...as condições estruturais alteram-se ao longo do tempo (visão Schumpeteriana)

...cada indústria tem uma estrutura subjacente, ou um conjunto de características económicas e técnicas

fundamentais que dão origem às forças competitivas (visão da Economia da Organização Industrial)

.posicionar a empresa de modo que as suas capacidades ofereçam a melhor defesa contra as forças competitivas (visão Chamberliniana). PORTER ([50], pg.138-143).

A visão da concorrência, quer seja com base na Economia da Organização Industrial, quer seja com base na posição de Chamberlin, pressupõe a existência de empresas que, actuando em determinada indústria, exploram de modo diferente as suas características estruturais.

Esta observação levou ao desenvolvimento do conceito de grupo estratégico, entendido como um conjunto de empresas que estão empenhadas em modificar ou tirar partido de modo semelhante das características estruturais de uma dada indústria (BARNEY [4], pg.793), ou segundo PORTER ([53], pg.133), "...um grupo estratégico é o grupo de empresas numa indústria que seguem uma estratégia semelhante ao longo de dimensões estratégicas."

I.1.5 Conceito de grupo estratégico

O termo " Grupo Estratégico " foi usado pela primeira vez por Michael S. Hunt em 1972, seguindo-se Howard H. Newman e Michael E. Porter em 1973. (McGee, [33], pg.295).

Para a identificação de Grupos Estratégicos cada um destes autores usou aproximações diferentes:

Michael S. Hunt utilizou a homogeneidade de operações no mesmo negócio básico; os grupos surgiam das diferenças estratégicas entre concorrentes nos seus principais mercados.

Howard H. Newman identifica os grupos estratégicos pelas relações entre a indústria e as actividades exercidas fora daquela indústria. Assim, as empresas partilhando o mesmo negócio básico formariam um grupo estratégico e as empresas que tivessem o negócio principal noutra indústria formariam outro grupo estratégico.

Michael E. Porter utilizou inicialmente como variáveis principais o conceito de Líder e o de Seguidor. Mais tarde, na sua célebre obra "Competitive Strategy" utiliza o que chamou de dimensões estratégicas, que tentam captar as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa. PORTER

([53], pg.131), indica as seguintes dimensões estratégicas:

- .especialização
- .identificação de marcas
- .política de canal / selecção de canal
- .qualidade de produto
- .liderança tecnológica
- .integração vertical
- .posição de custo
- .atendimento
- .política de preço
- .grau de alavanca (financeira e operacional)
- .relacionamento com a empresa-mãe
- .relacionamento com governos

Para além destes autores, primeiros no tratamento dos grupos estratégicos, outros autores e diversas pesquisas empíricas foram realizadas.

Apresentam-se seguidamente alguns dos vários estudos realizados, indicando-se autor, indústria, número de grupos estratégicos identificados e variáveis utilizadas.

AUTOR	INDUSTRIA	VARIÁVEIS	RESULTADOS
Hunt (1972)	Ferramentas uso domestico	Dimensão Linha de produtos	4 GE
Hatten e Schendel(1977)	Cervejeira	Produção Marketing/Finanças	3 GE
Newman (1978)	Transformadora(34)	Grau de integração vertical	6 GE
Porter (1979)	Bens de consumo(38)	Dimensão	2 GE
Oster (1982)	Bens de consumo(19)	Rácio Publ/vendas	2 GE
Ramsler (1982)	Banca(excep.EUA)	Diferenciação Dimensão	?
Harrigan(1980)	Indústrias em declínio	Multidimensional	?
Baird e Sudharshan(1983)	Equipamento de escrit./computad.	Financeiras	6/8 GE
Hayes, Spence e Marks (1983)	Operaç.bancárias	Serv. oferecidos	4 GE
Hergert (1983)	Transformadora(50)	5 Variáveis	2/6 GE
Frazier e Howell (1983)	Mat. e equipamento médico	3 dimensões de Abell	3 GE
Lahti (1983)	Malhas	Dimensão/L.produtos	6 GE
Dess e Davies (1984)	Pintura	21 variáveis concorrenciais	3 GE
Hawes e Crittenden(1984)	Retalho Supermercados	Variáveis de Marketing	4 GE
Cool (1985)	Medicamentos	Domínio/Aplicação de recursos	?
Ghazanfar, McGee e Thomas (1985)	Reprografia de escritório	Tecnologia	?
Hatten e Hatten (1985)	Cervejeira	Variáveis de Marketing	3 GE
Primeaux(1985)	Petróleos	Dimensão/Ciclo vida	3 GE

Ryans e Wittink (1985)	Aeronáutica	Preço de seguros	3 GE
Fiegenbaum(1986)	Seguros	Domínio/Apl.rec.	?

Adaptado de :Thomas, Howard; Venkatraman, N. ;[64], 1988, pg.542-545

Mais recentemente outros novos estudos e autores trataram a temática dos grupos estratégicos:

AUTOR	INDUSTRIA	VARIAVEIS	RESULTADOS
Fombrun (1987) ⁽¹⁾	Serv. financ.	Percepção dos Gestores	3 GE
Mascarenhas(1989) ⁽²⁾	Prosp. petróleoos	7 variáveis	4 GE
McNamee (1989) ⁽³⁾	Vestuário	Mapeamento	?
Pegels (1989) ⁽⁴⁾	Serv. hospitalares	Multidimensional	3 GE
Porac, Thomas e Baden-Fullen(1989) ⁽⁵⁾	Malhas(Escócia)	Descritivo	Grupo competitivo primário versus grupo estratégico

Fonte:

- 1) Academy of Management Journal, 1987, Vol.30, N.1, pg.33-50
- 2) Academy of Management Journal, 1989, Vol.32, N.2, pg.333-352
- 3) Long Range Planning, 1989, Vol.22, N.5, pg.89-97
- 4) Interfaces 19 : 3 May-June, 1989, pg.45-57
- 5) Journal of Management Studies 26 : 4, July 1989, pg.397-416

I.2. Grupos estratégicos e estratégia

Referidos alguns dos mais importantes contributos para a identificação de grupos estratégicos, poderemos perguntar-nos porque surgem actuações diferentes entre empresas.

Para tentar responder a esta questão, socorrer-nos-emos dos conceitos de estratégia, factores críticos de sucesso e vantagem competitiva. HOFER ([25],pg.25 e seguintes).

Cada empresa segue uma determinada estratégia, explícita ou implicitamente formulada. A escolha de determinado modo de actuação (estratégia) é condicionada pelos objectivos próprios de cada empresa, seus recursos e capacidades, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades. O objectivo de determinada estratégia é obter vantagem competitiva sustentável, permitindo à empresa oferecer um produto/serviço que mereça a preferência do seu mercado-alvo. Esta situação só é alcançável se a empresa dominar melhor que os concorrentes algum(s) dos factores críticos de sucesso do negócio. As empresas têm objectivos, recursos e capacidades, pontos fortes e pontos fracos diferentes, identificam oportunidades e fazem face a ameaças também de modo diferente.

Todos estes factores contribuem para que as suas escolhas estratégicas sejam também diferentes e próprias a cada empresa.

I.2.1 Grupos estratégicos e barreiras de mobilidade

Seguindo de perto a obra de PORTER (Competitive Strategy), diremos que se a situação genérica de uma empresa é resultado das suas actuações estratégicas, estas por sua vez são condicionadas por factores mais genéricos que se consubstanciam em barreiras de mobilidade, entendidas como aquilo que protege um grupo da sua imitação fácil e isenta de riscos e custos, por outro grupo ou grupos.

As barreiras de mobilidade, se por um lado protegem um determinado grupo da imitação por outros, são também os elementos principais a ter em conta para a identificação de grupos estratégicos.

Estas barreiras de mobilidade e nomeadamente se são altas ou baixas, se são reforçadas ao longo do tempo ou se deixam de ter significado para actuar na indústria, são condicionantes a longo prazo da estrutura de determinada indústria. Esta estrutura é caracterizada pela actuação das cinco forças competitivas identificadas por Michael E. Porter: poder de negocia-

ção de fornecedores, poder de negociação de clientes, ameaça de novas empresas entrarem na indústria, pressão dos produtos substitutos e o grau de rivalidade entre as empresas instaladas.

1.2.2 Grupos estratégicos e escolhas estratégicas

Poderemos portanto dizer que o conhecimento dos grupos estratégicos existentes numa indústria será um óptimo auxiliar do pensamento estratégico, pois permitirá uma melhor compreensão a dois níveis:

- .a nível das empresas que já actuam no sector (observador interno) e
- .a nível das empresas que pretendam eventualmente entrar no sector (observador externo).

- a) Empresas que já actuam no sector (Observador Interno)

Para estas empresas, a identificação dos grupos estratégicos permitirá:

.análise objectiva da sua posição no sector, tanto pela sua posição competitiva geral como membro de um determinado grupo, como pela sua posição competitiva particular em relação a empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico. O melhor ou pior desempenho em

relação aos membros do grupo dependerá da capacidade em implementar a estratégia.

.apontar potenciais estratégias disponíveis e obstáculos a superar (barreiras de mobilidade) de acordo com cada tipo de estratégia global (escolha de novo grupo estratégico onde actuar ou criação de um novo).

.identificar os factores que, constituindo barreiras de mobilidade de determinado grupo, poderão ser reforçados a fim de consolidar as potenciais vantagens competitivas e sustentá-las.

b) Empresas que pretendam entrar no sector

(Observador Externo)

Para estas empresas, o conhecimento dos grupos estratégicos permitirá:

.identificar posições alternativas de entrada no sector (escolha do grupo estratégico, existente ou a criar), assim como posições a ocupar ao longo do tempo, o percurso a seguir e custos associados.

.melhor previsão da retaliação que poderá esperar, de acordo com o seu posicionamento no sector (grupo escolhido).

.minimizar o risco inerente a eventuais decisões de entrada, sejam elas através de empresa nova, aquisição, fusão ou integração vertical, devido ao conhecimento mais aprofundado da estrutura e dinâmica do sector.

.melhorar e refinar o planeamento estratégico ao ser possível uma visão mais pormenorizada do sector, tanto na sua situação actual como na sua evolução previsível.

I.3. Grupos estratégicos e sector de vestuário em Portugal

Será assim essencial para a identificação dos grupos estratégicos no sector de vestuário em Portugal, determinar que variáveis podem constituir barreiras de mobilidade no sector. Na nossa análise utilizaremos como base as variáveis (dimensões) estratégicas identificadas por PORTER ([53], pg.131) adaptadas ao sector de vestuário em análise.

Esta adaptação/selecção resultou da análise global do sector em Portugal e o seu relacionamento com os mercados tanto nacional como internacional e de entrevistas com especialistas do sector: estas dimensões foram testadas junto dos mesmos especialistas. Só

após essa análise e entrevistas foi possível identificar as dimensões estratégicas que têm sentido para o sector de vestuário, nomeadamente as que podem afectar significativamente a posição estrutural das empresas (PORTER [53], pg.135) no seu relacionamento com as cinco forças competitivas e nomeadamente com os compradores.

CAPÍTULO II

II.1. Characteristics of the system

The system is characterized by a high degree of flexibility and adaptability. It is designed to handle a wide range of inputs and outputs, and it is capable of adjusting its behavior in response to changes in the environment. The system is also highly efficient, and it is able to process large amounts of data in a short period of time.

The system is designed to be used in a variety of applications, and it is capable of being customized to meet the needs of a specific user or organization.

The system is also highly secure, and it is able to protect sensitive data from unauthorized access. It is also capable of detecting and preventing malicious attacks, and it is able to recover from any damage that may occur. The system is also highly reliable, and it is able to operate for long periods of time without any downtime.

CAPITULO II

The system is designed to be used in a variety of applications, and it is capable of being customized to meet the needs of a specific user or organization. The system is also highly secure, and it is able to protect sensitive data from unauthorized access. It is also capable of detecting and preventing malicious attacks, and it is able to recover from any damage that may occur. The system is also highly reliable, and it is able to operate for long periods of time without any downtime.

CAP. II : SECTOR DO VESTUÁRIO

II.1. Caracterização do sector

Para analisar o sector de Vestuário, torna-se imprescindível ter uma visão sistémica do mesmo e ver o seu enquadramento num sistema mais amplo em que ele se integra: o sistema têxtil.

Poderemos considerar o sector do vestuário (CAE 322) encaixado entre dois subsistemas: subsistema a montante (equipamentos, matérias primas e Know-how) e subsistema a jusante (distribuição e comercialização). Estes dois subsistemas condicionam as estratégias dos actores do sector de vestuário e limitam os seus graus de liberdade.

Efectivamente o subsistema a montante (equipamentos e matérias primas), dominado por grandes grupos internacionais e com actuações noutros sistemas distintos do têxtil (p.e. indústrias químicas, produtoras também de fibras químicas) condicionam o desenvolvimento do sector do vestuário. Muito do equipamento utilizado neste sector vai condicionar o modo de organização das unidades produtivas (Know-how incluído no próprio equipamento) e as matérias primas a utilizar.

II.3. Produção da Fabricação

O subsistema a jusante (distribuição, comercialização), dominado igualmente por grandes empresas a nível internacional, é também ele, e principalmente ele, que exerce forte pressão e condiciona as estratégias possíveis no sector de vestuário. A lógica comercial pretende dar resposta à evolução do mercado e à distribuição, que solicitam séries curtas, resposta rápida, stocks mínimos, flexibilidade. Opõe-se à lógica da produção que pretenderia concentração, volume de actividade elevada, grandes séries, com vista a obter economias de produção (WEISZ, [66], pg.90).

Estes constrangimentos sobre a fabricação levaram a que as grandes empresas, especialmente do mercado internacional, se reorganizassem tendo em conta esta oposição entre lógica da produção e lógica comercial.

Surge assim um novo modo de organização dos grandes fabricantes (subcontratando parte da fabricação), além de novas empresas, especialmente da área de distribuição, aparecerem no mercado, tirando partido (aproveitar a oportunidade detectada) deste antagonismo entre lógica comercial e lógica da produção.

II.2. Processo de fabricação

O processo de produção de um artigo de vestuário é constituído por três etapas (WEISZ [64], pg.88):

.Concepção-criação

.Fabricação

.Comercialização,

que, em conjunto, formam um sistema e como tal são interdependentes.

O produto final que é apresentado ao consumidor é a resultante da actuação a estes três níveis.

Com efeito, o conceito de produto é indissociável da percepção que dele tem o consumidor (BRUN [9], pg.17). Isto é particularmente verdade no vestuário, se atendermos ao facto de que um artigo de vestuário pode satisfazer níveis de necessidade diferentes: a necessidade de protecção, mas também a necessidade de ser elegante, a necessidade de pertencer a um determinado grupo (CHEVALIER [14], pg.31). O vestuário desempenha portanto funções diversas: uma função de uso, mas também uma função simbólica.

Se a função de uso pressupõe a coordenação das etapas de concepção-criação, fabricação e comercialização, é sobretudo a função simbólica, que se pretende

que a peça de vestuário desempenhe, que exige uma coordenação integrada daquelas três etapas.

Um produto é um conjunto de características físicas (observáveis, medíveis, tangíveis) para as quais a concepção-criação e a fabricação contribuem, mas é também um conjunto de características perceptuais, subjectivas (BRUN [9], pg.17) que se criam e reforçam através da concepção-criação (estilo, modelo) e da comercialização, nomeadamente na sua componente de comunicação: marca, imagem de marca.

As características perceptuais consubstanciam-se na imagem de marca, conseguida através de múltiplos meios, nomeadamente preço, actuação e posicionamento publicitário, canal de distribuição escolhido, pontos de venda.

Citando WEISZ ([66], pg.88):

"...desde que uma empresa concebe uma peça de vestuário, ela deve pensar nos seus suportes publicitários, nos seus meios de comercialização e em particular nos seus pontos de venda."

Assim, visto que um produto é a resultante não só das características físicas, mas também das características perceptuais, a empresa que consiga ter uma imagem

de marca forte, com a qual o grupo de consumidores pertencentes ao seu mercado alvo se identifique, conseguirá fidelizar clientes e estabilizar a procura para os seus produtos. As características perceptuais só serão, porém, valorizadas pelo consumidor se elas satisfizerem as necessidades desses consumidores. Para satisfazer essas necessidades, já manifestadas ou simplesmente latentes, a empresa deverá ter meios (sistema de informação) que lhe permita detectar essas necessidades.

A fabricação de vestuário não é assim um elemento primordial da estrutura produtiva. A concepção-criação e a comercialização, incluindo distribuição e comunicação, são particularmente importantes quando a função simbólica é determinante na escolha por parte do consumidor. Será portanto nestas áreas que os factores críticos de sucesso deverão ser identificados.

II.3. Mercado Internacional

Desde princípios da década de 70 que se assiste a grande pressão sobre os fabricantes por parte do subsistema a jusante (distribuição). O aparecimento, na cena internacional, de produtos de vestuário originários de países de mão de obra barata, levou a que os países desenvolvidos pensassem noutros modos de compe-

tir, de modo a poderem fazer face à concorrência dos novos actores.

Os fabricantes dos países desenvolvidos procuram criar condições de domínio da distribuição, fazendo a sua integração: um dos factores críticos de sucesso passou a ser o domínio da distribuição.

Surge uma proliferação de marcas, apoiadas por grandes campanhas publicitárias com vista a criar uma imagem de marca e fidelidade do consumidor final, criando produtos com maior valor acrescentado.

Por pressão dos fabricantes dos países desenvolvidos surgem os Acordos Multifibras (AMF I, II, III, IV), que procuram limitar o acesso dos produtos têxteis de países de mão de obra barata aos seus mercados. O AMF IV, previsto para vigorar até Julho de 1991, foi recentemente prorrogado até final de 1992, no âmbito das conversações do Uruguay Round.

Os países desenvolvidos passam a deslocar para países de mão de obra barata parte das suas necessidades de produção (normalmente as grande séries) e surge assim a produção de subcontratação. Os fabricantes de países de mão de obra barata passam a ser puros executantes das encomendas dos grandes fabricantes internacionais.

11.4. Mercado Nacional

Surgem também as grandes empresas comerciais-estilistas actuando nas áreas da concepção-criação e comercialização. Conhecedoras do mercado consumidor e influenciando-o, concebem as colecções, investem na criação de imagem de marca e entregam a fabricação do produto a empresas subcontratadas (WEISZ, [66], pg.88).

Aquelas grandes empresas tornam-se mais sofisticadas, apoiadas pelos avanços nas tecnologias de informação. Grandes investimentos são feitos para permitir uma mais rápida resposta, um serviço mais flexível e personalizado, uma relação mais estreita com os seus clientes.

Detectam-se assim dois grandes grupos: fabricantes que subcontratam parte das suas necessidades de produção e empresas comerciais-estilistas que subcontratam toda a fabricação, fornecendo modelos e exigindo marca própria.

É neste contexto de reorganização do sector têxtil/vestuário a nível internacional, que o sector de vestuário em Portugal se desenvolve.

II.4. Mercado Nacional

A internacionalização do sector de vestuário em Portugal surge na década de 60 com a adesão de Portugal à EFTA (1959), e que levou à orientação da exportação de vestuário para o Reino Unido e Países Escandinavos.

Em finais da década de 60 assiste-se à instalação de empresas estrangeiras em Portugal, cujo objectivo é deslocar geograficamente actividades que possam contribuir para a obtenção de vantagens competitivas (recurso a mão de obra mais barata que no seu país de origem). Estas empresas raramente se associam a capital português e produzem para exportação, essencialmente para os seus países de origem (ROSARIO, [58], pg.440). Conhecedoras do próprio mercado de destino, factor essencial para a criação de vantagens competitivas, ligadas no seu país de origem a grandes empresas de distribuição, têm as condições criadas para o êxito: custo competitivo, conhecimento do mercado, domínio dos canais de distribuição.

A partir de 1978, com a liberalização progressiva do comércio com a CEE, o sector de vestuário em Portugal tende para a sua completa internacionalização. A adesão à CEE em 1986 vem reforçar esta tendência, não obstante Portugal continuar a ser considerado, durante

um período transitório, como um país preferencial.

Isto quer dizer que, se por um lado o acesso de produtos de vestuário ao mercado comunitário não é totalmente liberalizado, por outro o mercado português continua a beneficiar de protecção através de direitos aduaneiros que irão progressivamente sendo reduzidos até se nivelarem com os do mercado comum em 1994.

Verificamos assim que estão criadas as condições para que o sector de vestuário em Portugal sofra uma forte pressão concorrencial, tanto dos países de baixo custo de mão de obra como dos países desenvolvidos que reestruturaram já o seu sector de vestuário. Esta pressão concorrencial far-se-á sentir seja a nível interno (mercado português), motivado pela redução das taxas aduaneiras que têm protegido o mercado de concorrentes externos, seja a nível externo (mercado comunitário onde Portugal goza ainda de tratamento preferencial).

A liberalização progressiva dos mercados comunitários e nomeadamente as pressões exercidas pelos países em vias de desenvolvimento para que o sector de vestuário deixe de estar protegido pelos Acordos Multifibras e seja regulado pelas regras do GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), vêm alterar o ambiente concorrencial em que o sector de vestuário se insere.

Sendo os baixos custos de mão de obra uma vantagem comparativa que se traduz em vantagem competitiva em mercados medianamente protegidos e sem livre acesso por parte de outros países de mais baixos custos de mão de obra, a liberalização do comércio de vestuário exige que os fabricantes portugueses identifiquem outras formas de obter vantagens competitivas.

O sector de vestuário em Portugal é essencialmente constituído por pequenas/médias empresas; muitas delas trabalham sob subcontratação de fabricação, não dominando os constrangimentos comerciais (moda, estilo, preferências, etc.), estão dependentes dos dadores de encomendas e dos comerciantes-estilistas.

Nestas condições não têm domínio sobre o mercado, condicionante da sua própria sobrevivência e desenvolvimento. A preferência que merecem ainda por parte de grandes contratantes, sejam eles do próprio sector de vestuário (produção), sejam do subsistema de distribuição/comercialização, pode desaparecer de um momento para o outro. Pense-se na hipótese de os Países do "Leste-Europeu" virem a substituir as empresas portuguesas que trabalham sob subcontratação; na abertura do mercado comunitário a produtos de países de baixo custo

de mão de obra; na hipótese de aplicação das regras do GATT ao têxtil e consequentemente o fim dos acordos de limitação de exportações (AMF).

Neste contexto deverão identificar-se para o sector de vestuário em Portugal outros modos de actuação que possam resultar em possíveis vantagens competitivas (e não assentes somente no baixo custo de mão de obra), baseadas em alguns dos factores críticos de sucesso para o negócio e que o sector possa dominar⁽¹⁾.

(1) Os factores críticos de sucesso, identificados no texto por FCS, são apresentados no Cap.III.2, pg.43 e seguintes.

III.1 : Nomenclatura de documentos

Várias pesquisas realizadas nos últimos anos têm apontado para a importância de se estabelecer uma nomenclatura comum para os documentos, visando a facilitar a comunicação entre os pesquisadores e a facilitar a organização e a recuperação da informação. A nomenclatura de documentos é a ciência que estuda a forma e o conteúdo dos documentos, visando a estabelecer uma nomenclatura comum para os documentos, visando a facilitar a comunicação entre os pesquisadores e a facilitar a organização e a recuperação da informação. A nomenclatura de documentos é a ciência que estuda a forma e o conteúdo dos documentos, visando a estabelecer uma nomenclatura comum para os documentos, visando a facilitar a comunicação entre os pesquisadores e a facilitar a organização e a recuperação da informação.

CAPITULO III

Segundo a nomenclatura documental, a nomenclatura de documentos é a ciência que estuda a forma e o conteúdo dos documentos, visando a estabelecer uma nomenclatura comum para os documentos, visando a facilitar a comunicação entre os pesquisadores e a facilitar a organização e a recuperação da informação. A nomenclatura de documentos é a ciência que estuda a forma e o conteúdo dos documentos, visando a estabelecer uma nomenclatura comum para os documentos, visando a facilitar a comunicação entre os pesquisadores e a facilitar a organização e a recuperação da informação. A nomenclatura de documentos é a ciência que estuda a forma e o conteúdo dos documentos, visando a estabelecer uma nomenclatura comum para os documentos, visando a facilitar a comunicação entre os pesquisadores e a facilitar a organização e a recuperação da informação.

CAP. III : IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATEGICOS

III.1. Metodologia de Pesquisa

Várias pesquisas realizadas têm procurado identificar os grupos estratégicos numa determinada indústria fazendo corresponder-lhes tipologias genéricas da mais ampla aceitação, sejam elas as estratégias genéricas de Porter ([51], pg.49 a 60), "liderança no custo total, diferenciação e focagem" ou as tipologias genéricas de Miles e Snow ([37], pg.31 e seguintes), "defensores, prospectores, analistas e reactivos" ou ainda a classificação de Abell ([1], pg.169 e seguintes), baseada no âmbito de actuação e diferenciação produto/mercado e instrumentos competitivos utilizados.

Sendo esta metodologia recomendável pelas vantagens que oferece, ao permitir comparação entre estudos diferentes, tem os seus inconvenientes, nomeadamente quando se pretende analisar todas as empresas de determinada indústria e não somente as empresas mais representativas. Estes inconvenientes resultam do facto de que as categorias estratégicas são estratégias puras, correndo-se o risco de criar problemas de identificação. (CHRISMAN [15], pg.418).

Porter resolve o problema criando uma categoria de empresas "stuck-in-the middle", que engloba todas aquelas que não se identificam claramente com qualquer das três estratégias genéricas por ele preconizadas, as quais terão, segundo Porter, um desempenho inferior às que inequivocamente sigam uma das estratégias puras.

A questão é mais relevante quando as características estruturais de uma determinada indústria estão em mutação e o ambiente é caracterizado pela instabilidade, como é o caso do sector em análise: sector de vestuário onde, tanto a nível internacional, como a nível nacional, por arrasto, se vêm registando, desde princípios da década de 70, profundas reestruturações, acompanhadas pelo surgimento de novos concorrentes e de novos modos de competir.

Tendo em conta o atrás exposto e para ultrapassar o risco de não ser possível identificar empresas que seguissem as tipologias genéricas referidas, caindo eventualmente grande parte delas na categoria "stuck-in-the middle", optámos pela seguinte metodologia de trabalho:

a) Identificação dos factores críticos de sucesso do negócio.

b) Elaboração de um questionário, a enviar às

empresas, contemplando aqueles factores críticos.

c) Teste do questionário

d) Selecção de amostra (empresas com 100 ou mais empregados - CAE 322).

e) Análise das empresas face aqueles factores críticos, utilizando como suporte o "package" DBASE III PLUS.

f) Face aos resultados obtidos, ao conhecimento do sector e do seu enquadramento com base na exposição do Cap. II, identificar variáveis que de algum modo discriminassem as diferentes empresas, em termos de conduta.

g) Identificação de grupos estratégicos com base naquela(s) variável/variáveis e escolha de tipologia estratégica que na nossa opinião é adequada ao sector em estudo.

h) Caracterização de cada grupo estratégico.

III.2 Identificação de factores críticos de sucesso

De acordo com o apresentado no Cap. I, as dimensões estratégicas devem estar relacionadas com as formas de competir na indústria; por outras palavras, deverão estar relacionadas com os factores críticos de sucesso do negócio.

Foram identificados, através de entrevistas com empresários do sector e consulta de fontes secundárias, os seguintes factores críticos de sucesso no negócio do vestuário:

- .Imagem de Marca
- .Conhecimento do mercado/relação estreita com clientes
- .Domínio dos canais de distribuição
- .Resposta rápida e flexibilidade
- .Relação custo/qualidade

É certo que uma empresa dificilmente dominará todos os factores críticos de sucesso de modo mais elevado que os restantes concorrentes. O normal será que as empresas procurem obter vantagens competitivas em algum(s) dos factores críticos de sucesso. Para dominar um determinado factor crítico é necessário dispôr de capacidades, habilidades ou activos específicos (PORTER, [53], pg.136, com adaptação).

Analisaremos seguidamente que capacidades, habilidades ou activos específicos deverão estar presentes para dominar cada factor crítico de sucesso.

III.2.1 Factores Críticos de Sucesso

III.2.1.1 Imagem de Marca

A marca, do ponto de vista do consumidor, serve para identificar as diferenças de qualidade (Kotler [30], pg.443); porém, esta identificação de diferenças de qualidade, resulta da imagem que essa marca tem no mercado. A imagem de marca consubstancia não só o conjunto de características físicas, observáveis nos produtos, mas também as características perceptuais, subjectivas, conforme referido no Cap. II.2, pg.32.

A imagem de marca obtém-se e reforça-se através de múltiplos meios, nomeadamente:

- .Concepção-Criação do produto
- .Canais de distribuição escolhidos/Pontos de venda
- .Posicionamento publicitário

Podemos identificar as capacidades, habilidades ou activos específicos que são condição necessária, embora não suficiente, para obter uma imagem de marca:

.capacidades para concepção-criação de colecções e comercialização com marca própria.

Se este primeiro ponto não estiver sobre o domínio da empresa, ou por outras palavras, se os produtos da empresa são comercializados com marca de um outro elemento do canal de distribuição, a empresa não tem condições para dominar o factor crítico em apreço: imagem de marca. Poderá porém estar a contribuir, se tiver capacidades de concepção-criação de colecções, para que outro elemento do canal de distribuição, eventualmente obtenha a sua própria imagem de marca.

Dois pontos deveremos então analisar:

.Como são concebidas as colecções

.Sob que marca são comercializados os produtos

III.2.1.2 Relação estreita com clientes

Uma relação estreita com clientes (utilizadores finais), pressupõe que a empresa tenha canais de comunicação ascendentes que permitam auscultar as necessidades desses mesmos utilizadores finais e canais descendentes que, de igual modo, façam chegar a esses utilizadores finais uma resposta imediata aos seus anseios.

Para atingir estes pontos com eficiência e eficá-

cia, será necessário que a empresa esteja em contacto directo com esses mesmos utilizadores finais.

Procurou medir-se essa relação estreita através da concentração de clientes; quanto menor fôr a concentração, tanto maior será a relação com os utilizadores finais.

Um ponto a analisar deverá ser:

.Concentração de Clientes

III.2.1.3 Domínio dos Canais de Distribuição

O domínio dos canais de distribuição poderá conseguir-se de dois modos:

.directo, através da existência de canais de distribuição próprios,

.indirecto, se o fabricante tem uma imagem de marca forte que leve o utilizador final a mudar de ponto de venda, caso essa marca não estiver presente nesse mesmo ponto de venda. (DAVIES [17], pg.104, com adaptação)⁽¹⁾.

(1) Obviamente que conforme referido por DAVIES [17], pg.107, a "dependência mútua" entre fabricante e retalhista é benéfica para ambos, "reduzindo a tentação de apropriar-se de mais do que de uma parte apropriada do valor acrescentado na cadeia da oferta".

O segundo modo de domínio, indirecto, está intimamente ligado com o factor crítico de sucesso anteriormente referido como imagem de marca.

Pontos a analisar então:

.Existência de Canais de Distribuição Próprios

.Imagem de Marca

III.2.1.4 Resposta Rápida e Flexibilidade

Este factor crítico de sucesso é imposto pela lógica comercial (CAP.II.1, pg.30) que, pretendendo dar resposta à evolução do mercado e à distribuição, exige séries curtas, stocks mínimos, alteração de modelos e padrões, para poder responder a uma moda efémera, passageira, como é o verificado no sector de vestuário⁽¹⁾. A posição da empresa face a este factor crítico de sucesso foi considerada como de domínio se:

.Recebe as colecções dos compradores

.Recorre a subcontratação.

(1) Esta necessidade de resposta rápida e flexibilidade é tanto mais premente, quanto maior fôr o grau de "moda" perseguido pela empresa. Nas empresas em que a produção é basicamente constituída por artigos clássicos, tradicionais, é atenuada esta necessidade de resposta rápida e flexibilidade (HETZEL [23], pg.51, com adaptação).

Para o domínio deste factor crítico, baseado nas condições referidas, partimos do pressuposto de que, ao receber as colecções dos compradores, a empresa tem flexibilidade para fabricar o que os dadores de encomendas pretendem; para cumprir prazos, está organizada de modo a que, face a uma resposta rápida que se pretenda e caso ela própria não possa dar essa resposta com meios internos, tem condições para poder subcontratar.

Pontos a analisar:

.Recebe as Colecções dos compradores

.Recorre a subcontratação

III.2.1.5 Relação Custo/Qualidade

Este factor crítico de sucesso, não obstante ser importante, é extremamente difícil de analisar em termos objectivos, dada a subjectividade que o conceito "qualidade" encerra para o utilizador final.

O conceito "qualidade" é tão abrangente que, desde as características das matérias primas, passando pela criação-concepção, acabamento, embalagem, imagem de marca, serviços personalizados, preço, ponto de venda, tudo são elementos que interactivam e que darão imagem de certa qualidade a um determinado bem.

Para analisar a imagem de qualidade de um determinado produto, torna-se necessário conhecer a percepção que do mesmo têm os consumidores. Qualquer classificação, que não tivesse em conta este aspecto, não obedeceria a critérios mínimos de objectividade. Dado que este aspecto, percepção do consumidor, está fora do âmbito deste trabalho, o factor crítico de sucesso em causa não será objecto de análise. Obviamente que cada empresa deverá conhecer objectivamente a relação custo/qualidade de cada um dos seus produtos.

III.3 Elaboração de Questionário

Foi elaborado um questionário, que se apresenta em anexo.

As questões colocadas tiveram em vista obter, por um lado, um conhecimento mais pormenorizado do sector de vestuário em análise, nomeadamente em relação a cada empresa o ano de constituição, capital social, propriedade, ligações, volume de negócios, número de empregados (variável de controlo) e por outro, detectar a posição da empresa face a cada um dos factores críticos de sucesso identificados.

Apresentam-se seguidamente os factores críticos de sucesso e as questões que, constantes do questionário, com eles estão relacionadas.



a) Imagem de marca

Questão 41

.Sob que marca são comercializados os produtos?

.Marca da própria empresa

.Marca licenciada

.Marca de clientes

.Outra situação

Questão 16

.Como são concebidas as coleções?

.Internamente

.Encomenda a gabinete de design

.Recebe dos compradores

.Outra situação

b) Relação estreita com clientes

Questão 17

.Que percentagem da produção vende a cada um dos seus 5 principais clientes?

.1^o ____ % 2^o ____ % 3^o ____ % 4^o ____ % 5^o ____ %

c) Domínio dos canais de distribuição

Questão 10

.Como é feita a comercialização?

- .Venda directa ao público
- .Venda a grossistas, retalhistas
- .Outra situação

Questão 12

.Sob que marca são comercializados os produtos?

- .Marca da própria empresa
- .Marca licenciada
- .Marca de clientes
- .Outra situação

Questão 16

.Como são concebidas as colecções?

- .Internamente
- .Encomenda a gabinete de design
- .Recebe dos compradores
- .Outra situação

d) Resposta rápida e flexibilidade

Questão 18

.Recorre a subcontratação?

- .Nunca
- .Ocasionalmente
- .Frequentemente

Questão 16

.Como são concebidas as colecções?

.Internamente

.Encomenda a gabinete de design

.Recebe dos compradores

.Outra situação

III.4 Teste de Questionário

Um questionário a enviar pelo correio deve conter questões que seja possível serem respondidas por uma população heterogénea, que facilmente sejam entendidas por essa mesma população e devem reunir condições que levem os inquiridos a elas responderem.

Dado não haver qualquer obrigatoriedade de resposta (não é um inquérito oficial), torna-se necessário usar de subtilidade nas questões colocadas, de modo a que, permitindo obter informação sobre o fenómeno a medir, não retraia os inquiridos ao tentar obter deles dados que podem, objectiva ou subjectivamente, pôr em causa o seu próprio negócio.

As questões, por outro lado, devem ter sentido para a população alvo de análise, assim como deverão tentar medir actuações que têm significado para o

negócio que se pretende analisar.

Tendo por base estes considerandos, foi elaborado um questionário. Para a sua elaboração baseámo-nos no conhecimento que temos do sector, em questionários que pretenderam medir fenómenos semelhantes (BALASSE [3], pg.25) e na opinião expressa por peritos da indústria.

O questionário foi testado junto de 2 peritos da indústria, permitindo eliminar algumas questões para as quais era previsível não obter resposta (pela confidencialidade envolvida), adaptar o modo de questionar à mentalidade da população a inquirir e acrescentar outras questões que seriam pertinentes para o fenómeno a analisar.

Como resultado desta actuação, obteve-se o questionário que se apresenta em anexo.

III.5 Selecção da Amostra

Para a selecção da amostra, deparámos com algumas dificuldades. Não estão disponíveis, em fontes secundárias, dados que permitam analisar a situação objecto deste trabalho. Quase todos os dados foram obtidos através de fontes primárias. Acresce a este facto a não existência de listagens exaustivas de empresas do sector, facilmente acessíveis. As várias fontes secun-

dárias consultadas indicavam-nos universos com dimensões diferentes. Por exemplo, enquanto os dados disponíveis do INE (Estatísticas industriais-1988) nos indicavam 514 empresas (CAE 322020 = 500 empresas; CAE 322030 = 14 empresas), as estatísticas dos quadros de pessoal do MESS (Ministério do Emprego e Segurança Social) indicavam-nos a existência de 4059 empresas.

Face a esta discrepância tão significativa, optámos por trabalhar com os dados do MESS, por nos parecerem mais de acordo com a realidade que conhecíamos⁽¹⁾.

Tomando por base os dados do MESS, a distribuição de empresas, por escalões de pessoal, é a seguinte:

Empregados	Empresas
0 - 9	1760
10 - 19	804
20 - 49	910
50 - 99	340
100 - 199	146
200 - 399	79
400 - 499	6
500 - 999	11
>=1000	3

(1) Já durante a elaboração do presente trabalho foi publicada (1991) pelo INE uma súmula da caracterização das empresas portuguesas (dados económicos de 88, dados fiscais de 89) que, de algum modo, tornam credíveis os dados do MESS.

Tendo em conta que em inquéritos desta natureza a taxa de resposta tende a ser extremamente baixa, optámos por orientar o presente trabalho para a análise de empresas com 100 ou mais empregados. Esta nossa opção baseou-se no pressuposto de que estas empresas estariam minimamente organizadas e possuiriam quadros que mais facilmente entenderiam as questões colocadas no questionário; este pressuposto levaria a que os questionários preenchidos retratassem mais fielmente a situação real da empresa; resultaria assim uma taxa de resposta mais elevada, logo mais representativa da população em análise.

Assim,enviámos questionários a todas as empresas com 100 ou mais empregados (245 empresas), tendo obtido 65 respostas, o que dá uma taxa de resposta de 26,5%, que pensamos poder ser considerada boa para inquéritos deste tipo.

Universo contactado	:	245
Respostas recebidas	:	65
Taxa de resposta	:	26,5%

III.6 Análise das empresas face aos factores críticos de sucesso

Identificados os factores críticos para o negócio, fomos analisar que empresas detinham condições para o

seu domínio, tendo em conta os comportamentos que devem ser manifestados pela empresa, conforme referido em III.2 para cada um dos factores críticos.

As empresas são identificadas por um número e não pelo nome para manter a confidencialidade que foi garantida às empresas que aderiram ao inquérito.

III.6.1 FCS - Imagem de marca

Ligámos o FCS - Imagem de marca a duas actuações da empresa:

- .Como são concebidas as colecções

- .Sob que marca são comercializados os produtos

Se uma empresa concebe internamente as suas colecções e simultaneamente os seus produtos são comercializados sob marca da própria empresa (Marca Própria) e desde que o faça em nível superior a 75%⁽¹⁾, essa empresa foi considerada como tendo condições para poder dominar o FCS - Imagem de marca.

(1)O nível de 75% foi considerado como o limite para o domínio do factor crítico de sucesso em análise, por analogia com o nível utilizado para caracterizar uma empresa que segue a estratégia de "empresa cativa". Empresa cativa é "a empresa que vende mais de 75% dos seus produtos ou serviços a um só cliente e em que o cliente desempenha muitas das funções que normalmente são executadas por uma empresa independente. (JAUCH [27], pg.237)

Foram identificadas as seguintes 15 empresas:

1, 3, 6, 9, 17, 19, 26, 31, 36, 52, 53, 59, 60, 61, 64.

III.6.2 FCS - Relação estreita com clientes

Ligámos o FCS - Relação estreita com clientes à concentração de clientes.

Considerámos como condição mínima para o domínio deste factor crítico que a empresa concentrasse no conjunto dos seus 5 principais compradores um volume de vendas não superior a 75% da sua produção. A escolha deste nível baseou-se nas seguintes premissas:

.Quando o comprador adquire grandes volumes em relação às vendas de dada empresa, esse comprador detém grande poder sobre a empresa (Porter, [53], pg.41). Ao deter grande poder tenderá a ser menos propenso a dar informações ao vendedor sobre o comportamento dos seus clientes (consumidores finais).

.Se a empresa tem como compradores para parte significativa da sua produção vários clientes, há maior probabilidade de obter informações através desses compradores, sobre o comportamento dos consumidores finais. Este nosso pressuposto tem por base o menor poder que esses compradores detêm e pela maior variedade de fontes de informação disponíveis.

.O nível de 75% foi tomado como limite, por analogia com o nível considerado para definir empresa cativa. Considerámos o número de 5 clientes, por nos parecer que, deste modo, a empresa teria fontes de informação diversas e sem grande poder sobre essa mesma empresa, uma vez que o volume de compras de cada cliente não seria elevado.

Foram identificadas as 27 empresas seguintes:

1,4,6,9,12,15,16,17,19,22,26,30,32,35,36,43,
46,47,48,51,52,58,60,61,62,63,64

III.6.3 Domínio dos canais de distribuição

Ligámos este factor crítico de sucesso à verificação das seguintes condições:

- .Existência de canais de distribuição próprios e/ou
- .Imagem de marca

Foram identificadas as seguintes 16 empresas:

1,3,6,9,17,19,26,31,36,52,53,59,60,61,62,64

III.6.4 Resposta rápida e flexibilidade

Ligámos este factor crítico de sucesso a duas actuações da empresa:

.Recebe as colecções dos compradores (>75%, por analogia com o nível considerado para definir empresa cativa)

.Recorre a subcontratação

Foram identificadas as 24 empresas seguintes :

4,7,8,10,13,22,25,28,29,33,35,37,39,40,41,42,46,47,
51,54,55,57,63,65

III.6.5 Relação F C S / Empresas

Após a identificação de empresas com cada um dos factores críticos de sucesso, fomos analisar que FCS cada empresa domina.

EMPRESA	FCS1	FCS2	FCS3	FCS4
1	x	x	x	
2				
3	x		x	
4		x		x
5				
6	x	x	x	
7				x
8				x
9	x		x	
10				x
11				
12		x		x
13				x
14				
15		x		
16		x		
17	x	x	x	
18				
19	x	x	x	

20				
21				
22		x		x
23				
24				
25				
26	x	x	x	
27				
28				x
29				x
30		x		
31	x		x	
32		x		
33				x
34				
35		x		x
36	x	x	x	
37				x
38				
39				x
40				x
41				x
42				x
43		x		
44				
45				
46		x		x
47		x		x
48		x		
49				
50				
51		x		x
52	x	x	x	
53	x		x	
54				x
55				x
56				
57				x
58		x		
59	x		x	
60	x	x	x	
61	x	x	x	
62		x	x	
63		x		x
64	x	x	x	
65				x

FCS1 - Imagem de marca

FCS2 - Relação estreita com clientes

FCS3 - Domínio de canais de distribuição

FCS4 - Resposta rápida e Flexibilidade

Verificamos que o FCS1-Imagem de marca é dominado por 15 empresas (23%); o FCS2-Relação estreita com clientes , por 26 empresas (40%); o FCS3-Domínio dos canais de distribuição, por 16 empresas (24,6%); o FCS4-Resposta rápida e flexibilidade, por 24 empresas (37%).

Quanto ao número de FCS dominados por cada empresa, obtivemos os seguintes valores: nenhum FCS, 15 empresas (23%); um FCS, 27 empresas (41,5%); dois FCS, 13 empresas (20%); três FCS, 10 empresas (15,3%); quatro FCS, nenhuma empresa (0%).

O conhecimento dos FCS que cada empresa domina servir-nos-á para, ao identificarmos os grupos estratégicos, detectar qual ou quais os FCS que mais predominam em cada grupo estratégico.

Fuam: primeira fase- identificação de grupos baseados em:

Capital de Empresa: estrangeiro ou nacional

Concentração de clientes (Capital nacional)

III.7 Tipologias estratégicas: Identificação de variáveis

Para a identificação dos grupos estratégicos é extremamente importante o conhecimento do sector em análise; esse conhecimento foi reforçado através do inquérito feito às empresas.

Este conhecimento adquirido, que vem confirmar o exposto no Cap.II.3, nomeadamente que "...os países desenvolvidos passam a deslocar para países de mão de obra barata parte das suas necessidades de produção..." e "...detectam-se assim dois grandes grupos: fabricantes que subcontratam parte das suas necessidades de produção...e... empresas-estilistas que subcontratam toda a fabricação, fornecendo modelos e exigindo marca própria", leva-nos a identificar os grupos estratégicos através do modo como as empresas se relacionam com esses contratantes.

Numa primeira fase identificámos os grupos baseados em:

- .Capital da empresa: estrangeiro ou nacional

- .Concentração de clientes (Capital nacional)

III.7.1 Capital da empresa (Nacional ou Estrangeiro)

Esta variável tem sentido para uma primeira identificação de 2 grupos heterogéneos, dado que, conforme referido no Cap.II.4, pg.36, as empresas estrangeiras que se instalam em Portugal raramente se associam a capital português (nas respostas obtidas somente 2 empresas têm capital misto): isto quer dizer que as empresas existentes em Portugal, de capital estrangeiro, têm condicionada a sua actuação estratégica aos objectivos do grupo internacional a que pertencem (relacionamento com a matriz, PORTER [53], pg.132) e dos quais dependem para o domínio dos factores críticos de sucesso para o negócio. Efectivamente são parte de uma cadeia de valor com integração de vários estádios da fileira do vestuário.

São, deste modo, um grupo de empresas que se distingue das empresas de capital nacional e que constituirão o nosso 1^o grupo estratégico: Empresas de capital estrangeiro.

III.7.2 Concentração de clientes (Capital nacional)

Pela análise do sector e de acordo com Cap.II.4, pg.38, "...o sector de vestuário em Portugal é constituído essencialmente por pequenas/médias empresas; muitas delas trabalham sob subcontratação, não domi-

nando os constrangimentos comerciais (moda, estilo, preferências, etc.), estão dependentes dos dadores de encomendas e dos comerciantes-estilistas".

Assim, e seguindo, para a identificação dos grupos estratégicos, as recomendações de THOMAS ([64], pg.547), que preconizam que devem utilizar-se tipologias estratégicas amplamente reconhecidas, iremos utilizar a "concentração de clientes" para esse fim.

Esta metodologia permitir-nos-á identificar empresas que eventualmente sigam a estratégia de "Empresa-cativa", que constituirão um 2^o grupo a que chamaremos de "Empresas-cativas"; as restantes empresas constituirão o que, por agora, chamaremos de Empresas-não-cativas. Estas empresas-não-cativas serão alvo de nova análise, dando origem a dois novos grupos, a que chamaremos "Empresas semi-cativas" e "Empresas independentes".

Ficarão assim identificados 4 grupos estratégicos⁽¹⁾ :

Grupo1	Empresas de capital estrangeiro
Grupo2	Empresas cativas
Grupo3	Empresas semi-cativas
Grupo4	Empresas independentes

(1) A caracterização de cada grupo estratégico e a variável/variáveis que foram utilizadas para a sua classificação, são desenvolvidas no ponto seguinte deste trabalho (CAP.III.8).

III.8 Identificação de grupos estratégicos

Iremos seguidamente identificar que empresas constituem cada grupo estratégico e, utilizando a informação obtida no ponto III.6.5, deduzir que FCS é dominante em cada um dos grupos estratégicos.

III.8.1 Empresas de capital estrangeiro (Grupo1)

De acordo com o referido em III.7.1, o tratamento das 65 respostas obtidas no inquérito enviado às empresas deu como resultado 11 empresas de capital exclusivamente estrangeiro e 2 de capital misto. Estas 2 empresas, de capital misto, foram mantidas neste grupo.

Empresas

Factor crítico de sucesso

5	0
8	4
18	1
19	1,2,3
20	0
24	1
27	0
30	2
31	1,3
43	2
54	4
59	1,3
62	2,3

Factor crítico dominante:

Qualquer dos factores críticos.

III.8.2 Empresas cativas (Grupo2)

Este grupo é constituído por empresas que seguem a estratégia de "empresa-cativa".

Como atrás referimos, JAUCH ([27], pg.237) considera uma empresa cativa quando:

"1. A empresa vende mais de 75% dos seus produtos ou serviços a um só cliente e

2. O cliente desempenha muitas das funções que normalmente são executadas por uma empresa independente".

Fomos analisar as empresas que cumpriam a 1^a condição, tendo identificado 10 empresas:

Empresas	Factor crítico de sucesso
----------	---------------------------

3	1,3
23	0
28	4
34	0
38	0
39	4
40	4
42	4
49	0
53	1,3

Para a verificação da 2^a condição, analisámos as empresas e constatámos que:

.São puros executantes de encomendas, com marca dos clientes e colecções concebidas também pelos mesmos

clientes; excepção para a empresa 53 que tem marca própria e concebe internamente as próprias colecções. Analisada a situação desta empresa, verificou-se que pertence a um grupo económico (não identificado) e não exporta; por estas razões foi considerado lógico mantê-la neste grupo estratégico.

Factor crítico dominante:

Resposta rápida e flexibilidade

Domínio dos canais de distribuição (Imagem de marca).

III.8.3 Empresas semi-cativas (Grupo3)

Neste grupo foram incluídas as empresas que, não obstante não poderem ser consideradas cativas pois não obedecem às condições daquele grupo (venda de mais de 75% da produção a um só cliente), têm um comportamento bastante próximo, pois os seus 5 principais clientes absorvem mais de 75% da produção.

Foram assim identificadas 19 empresas, a saber:

Empresas	Factor crítico de sucesso
2	0
7	4
10	4
11	0
13	4
14	0
21	0

25	4
29	4
33	4
37	4
41	4
44	0
45	0
50	0
55	4
56	0
57	4
65	4

Factor crítico dominante:

Resposta rápida e flexibilidade

III.8.4 Empresas independentes

Neste grupo foram incluídas as empresas que têm certa independência em relação a clientes, em que os 5 principais clientes absorvem 75% ou menos da sua produção.

Com base neste critério (5 principais clientes absorvendo 75% ou menos da sua produção), foram identificadas as seguintes 23 empresas:

Empresas	Factor crítico de sucesso
1	1,2,3
4	2,4
6	1,2,3
9	1,3
12	2
15	2
16	2
17	1,2,3
22	2,4
26	1,2,3

32	2
35	2,4
36	1,2,3
46	2,4
47	2,4
48	2
51	2,4
52	1,2,3
58	2
60	1,2,3
61	1,2,3
63	2,4
64	1,2,3

Factor crítico dominante:

Relação estreita com clientes

III.9 Caracterização dos grupos estratégicos

De acordo com a metodologia utilizada, foram identificados os seguintes grupos estratégicos:

GRUPO1...Empresas de capital estrangeiro....	13 empresas
GRUPO2...Empresas cativas.....	10 empresas
GRUPO3...Empresas semi-cativas.....	19 empresas
Grupo4...Empresas independentes.....	23 empresas

Total.....	65 empresas

Analisemos mais pormenorizadamente cada um dos grupos.

III.9.1 Empresas de capital estrangeiro (Grupol)

Confirmando o referido no Cap.II.4, pg.36, a produção destas empresas destina-se principalmente ao mercado externo ($\geq 80\%$), com excepção da empresa 19, para a qual o mercado nacional representa 71%.

Se analisadas sobre o aspecto de concentração de clientes, teríamos a seguinte distribuição:

1 cliente $>75\%$ da produção....5 empresas

5 clientes $>75\%$ da produção....4 empresas

(nenhum cliente absorve mais de 75% da produção)

5 clientes $\leq 75\%$ da produção....4 empresas

São portanto empresas que se instalaram em Portugal seguindo a estratégia dos grupos internacionais que deslocalizam a produção a fim de tirarem partido das vantagens comparativas provenientes da mão de obra barata.

Somente 3 empresas recebem as colecções dos compradores e simultaneamente produzem sob marca dos clientes. Todas as outras empresas ou concebem as colecções internamente ou recebem-nas do grupo a que estão ligadas.

A comercialização dos produtos está nas mãos do grupo a que pertencem, com excepção da empresa 19 em que o mercado nacional representa 71%.

GRUPO1

N^o de empresas.....13.....20%

Capital
Estrangeiro.....11
Misto.....2

Forma jurídica
Sociedade por quotas

Factor crítico dominante
Qualquer dos 4 identificados

Mercado principal
Externo (>80%)

Concentração de clientes
1 cliente > 75% da produção....5 empresas
5 clientes > 75% da produção...4 empresas
5 clientes <= 75% da produção..4 empresas

Colecções
Internamente ou recebem do grupo a que pertencem

Marca
Variável

Comercialização
Feita pelo grupo a que pertencem

Empregados
Total.....5.673
Média/Empresa..... 436

Volume de negócios (contos)
Total.....32.240.851
Média/Empresa..2.480.065
Média/Empregado....5.683

III.9.2 Empresas cativas (Grupo2)

As empresas deste grupo, em que 1^o cliente absorve mais de 75% da produção, destinam os seus produtos, quase em exclusivo, ou ao mercado nacional (5 empresas) ou ao mercado externo (5 empresas).

Tal como a teoria pressupõe, deixam que funções importantes, nomeadamente a concepção das colecções e marca sejam dos próprios clientes. Exceptua-se a empresa 53 (actuando unicamente no mercado nacional) e que concebe as colecções internamente e os produtos têm marca própria. Dada a sua concentração num só cliente (100%) é, neste aspecto, empresa cativa.

As empresas deste grupo, excepção para a empresa 53, são puros executantes de encomendas.

GRUPO2

N^o de empresas.....10.....15%

Capital

Nacional

Forma jurídica

Soc. por quotas..... 9

Soc. anónima.....1

Factor crítico dominante

Resposta rápida e flexibilidade

Domínio dos canais de distribuição

Mercado principal

Nacional.....5 empresas

Externo5 empresas

Concentração de clientes

1 cliente > 75% da produção....10 empresas

Colecções

Compradores

Marca

Compradores

Comercialização

Compradores

Empregados

Total.....1.898

Média/Empresa.....189

Volume de negócios (contos)

Total.....3.079.141

Média/Empresa...307.914

Média/Empregado....1.622

III.9.3 Empresas semi-cativas (Grupo3)

As empresas deste grupo dedicam-se na sua maioria (>75%) à exportação:

Exportadoras (8)

Mercado nacional (4)

Mistas (7); mercado nacional (<35%)

Caracterizam-se por produzirem na quase totalidade com a marca de clientes (excepção para a empresa 50) e as colecções serem concebidas também pelos próprios clientes. Excepção para as empresas 44 (colecções concebidas internamente), empresa 50 (30% internamente) e empresa 56 (30% internamente).

O mercado nacional absorve 30% da produção das empresas 50 e 56, podendo inferir-se que as colecções concebidas internamente se destinam também a este mercado, tendo portanto um comportamento semelhante às restantes, se exceptuarmos a produção para o mercado nacional. Por estas razões, julgou-se conveniente mantê-las neste grupo.

A empresa 44 tem um comportamento semelhante às restantes empresas do grupo, com excepção das colecções que são concebidas internamente; julgou-se conveniente, por esta razão, mantê-la também neste grupo.

GRUPO3

N^o de empresas.....19.....29%

Capital
Nacional

Forma jurídica
Soc. por quotas....18
Soc. anónima..... 1

Factor crítico dominante
Resposta rápida e flexibilidade

Mercado principal
Nacional.....4 empresas
Externo.....8 empresas
Misto.....7 empresas (nacional<35%)

Concentração de clientes
5 clientes > 75% da produção

(nenhum cliente com mais de 75%)

Colecções
Compradores

Marca
Compradores

Comercialização
Mista

Empregados
Total.....4.034
Média/Empresa..... 212

Volume de negócios (contos)
Total..... 7.991.602
Média/Empresa....420.610
Média/Empregado....1.981

III.9.4 Empresas independentes (Grupo4)

As empresas deste grupo têm, com excepção de 4 empresas (15, 35, 46, 60 : 100% mercado externo), uma actividade voltada quer para o mercado nacional (para 12 empresas representa mais de 50% do destino dos seus produtos), quer para o mercado externo.

As colecções são na sua maioria concebidas internamente (13 fazem-no a 100%); somente 7 empresas recebem 75% ou mais das colecções através dos seus compradores.

Dada a dispersão de clientes e o envolvimento directo em algumas das funções que são essenciais para o negócio, poderemos classificá-las como independentes, dado que o poder de negociação de compradores é manifestamente inferior ao dos restantes grupos.

GRUPO4

N^o de empresas.....23.....35%

Capital
Nacional

Forma jurídica
Soc. por quotas....20
Soc. anónima..... 3

Factor crítico dominante
Relação estreita com clientes

Mercado principal
Nacional
100%.....3 empresas
>50%.....9 empresas

Externo (>50%)....11 empresas (4 empresas = 100%)

Concentração de clientes
5 clientes <= 75% da produção

Colecções
Internamente (100%).....13 empresas
Compradores (>=75%)..... 7 empresas
Outra situação.....3 empresas

Marca
Mista

Comercialização
Mista

Empregados
Total.....5.826
Média/Empresa..... 253

Volume de negócios (contos)
Total.....22.880.726
Média/Empresa....994.814
Média/Empregado....3.927

III.9.5 Visão global

	Grupo1	Grupo2	Grupo3	Grupo4	Total
N. Empresas	13	10	19	23	65
Forma Jurídica					
Soc. Anónima		1	1	3	5
Soc. Quotas	13	9	18	20	60
Empregados					
Total	5.673	1.898	4.034	5.826	17.431
Média/Empresa	436	189	212	253	268
Vol. neg. (contos)					
Total	32.240.851	3.079.141	7.991.602	22.880.726	66.192.320
Média/Empresa	2.480.065	307.914	420.610	994.814	1.033.728
Média/Empregado	5.683	1.622	1.981	3.927	3.854
Mercado Principal					
Nacional		5	4	3	12
Externo	13(>80%)	5	8	4	30
Misto			7	16	23
Colecções					
Interna	*			*	
Compradores		*	*	*	
Outra	*			*	
Marca					
Própria	*			*	
Compradores	*	*	*	*	
Outra					
Comercialização					
Empresa			*	*	
Grupo	*				
Outra		*	*	*	

Cap. IV : CONSTITUTIONAL DEVELOPMENT, 1976-1990

1. Introduction

2. The 1976 Constitution

3. The 1990 Constitution

4. Conclusion

IV.1. Evolution of the 1976 Constitution

IV.1.1. The 1976 Constitution: A brief history

CAPITULO IV

1. Introduction

2. The 1976 Constitution

3. The 1990 Constitution

4. Conclusion

IV.1. Evolution of the 1976 Constitution

IV.1.1. The 1976 Constitution: A brief history

IV.1.2. The 1990 Constitution

Cap. IV : PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS, RECOMENDAÇÕES E CONCLUSOES

Identificados e caracterizados os grupos estratégicos, analisaremos seguidamente:

- 1.Evolução previsível em cada grupo
- 2.Recomendações
- 3.Conclusões

IV.1. Evolução previsível de cada grupo

IV.1.1 Empresas de capital estrangeiro (Grupo1)

A instalação em Portugal das empresas de capital estrangeiro seguiu a lógica de tirar partido dos custos de mão de obra barata.

E previsível que ao longo do tempo os custos de mão de obra em Portugal deixem de ser competitivos em relação aos de outros países e que estão igualmente perto dos mercados consumidores (exemplo: países do "Leste europeu"). Poderá acontecer, seguindo a cada vez mais acentuada globalização de actuação por parte das empresas, que estas reduzam a sua actividade em Portugal ou reorientem o destino dos seus produtos para o mercado português, com eventual criação de canais próprios de distribuição, com implicações sobre a pressão concorrencial.

IV.1.2 Empresas cativas (Grupo2)

Relacionado com as razões apontadas para o grupo1, há a ameaça de que estas "empresas cativas" deixem de ser competitivas na fabricação para o seu principal comprador (>75% da produção canalizada para um só comprador), perdendo portanto o seu mercado.

As barreiras de mobilidade que protegem este grupo podem considerar-se nulas ou muito baixas. Poderá prevêêr-se que, a verificar-se o acima referido, perda do seu principal cliente, estas empresas passem a produzir para o mercado interno, aumentando ainda mais a pressão concorrencial sobre este mercado.

Estão porém em situação de desvantagem dado não dominarem os factores críticos de sucesso do negócio: imagem de marca, domínio dos canais de distribuição, relação estreita com clientes, nem deterem capacidades que lhes permitam dominar facilmente qualquer deles.

IV.1.3. Empresas semi-cativas (Grupo3)

As vulnerabilidades das empresas deste grupo são semelhantes às do grupo2, que seguem a estratégia de empresa cativa, ligeiramente atenuadas pelo facto de não dependerem de um só cliente; também elas não

dominam factores críticos de sucesso essenciais, com exclusão da "resposta rápida e flexibilidade"; porém, dado que não têm nem colecções nem marca próprias, estão dependentes de que os seus compradores considerem que a fabricação em Portugal é ainda competitiva em termos de custos de mão de obra.

Poderão passar a orientar a produção para o mercado interno, aumentando também elas a pressão concorrencial sobre a indústria.

IV.1.4 Empresas independentes (Grupo4)

As empresas deste grupo são aquelas que detêm melhor posição competitiva, exceptuando as de capital estrangeiro. Actuando quer no mercado nacional quer no mercado externo, concebem e criam as próprias colecções, comercializam os produtos com marca própria, têm um grupo disperso de compradores; são o grupo onde o poder de negociação dos compradores é mais baixo.

As barreiras de mobilidade que protegem este grupo, embora baixas, são provenientes de:

- .marca própria e imagem de marca
- .concepção de colecções internamente

Não obstante estes factos, existem também vulnerabilidades, nomeadamente pela não existência de

canais próprios de distribuição no mercado externo. As alterações na estrutura da indústria a nível tanto nacional como internacional poderão expô-las a grande pressão concorrencial, nomeadamente com o aparecimento no mercado nacional de concorrentes internacionais (sector de distribuição), com forte imagem de marca.

IV.2 Recomendações

Identificados os grupos estratégicos e a sua evolução previsível, para além das actuações que possam ou devam vir a ser tomadas por entidades externas às empresas, como por exemplo instituições governamentais, parece-nos que, em termos de actuação das próprias empresas, algumas áreas deverão ser privilegiadas, com especial relevância a nível de: mercado, distribuição, produção, recursos humanos e gestão.

a) Mercado

.Especialização por segmentos de mercado, com evolução para o segmento médio/alto, onde a exigência de coerência de linhas de produtos e a imagem de marca implicarão acordos horizontais entre empresas fabricantes. A orientação para o mercado (cliente/concorrente) deve substituir a orientação para a produção. (Kotler, [31], pg.236).

.Criação de marca própria e imagem de marca.

b) Distribuição

.Criação de redes de comercialização próprias, passando eventualmente pela forma de "franchising" ou "joint-venture". As maiores margens obtêm-se precisamente a nível da distribuição.

c) Produção

.Dominar o processo de produção, integrando a criação e concepção de colecções. Flexibilizar o sistema de produção.

d) Recursos Humanos

.Formação e/ou admissão de pessoal qualificado, cuja motivação permita à empresa conhecer melhor o seu mercado-alvo e consequentemente desenvolver e criar produtos de acordo com esse mesmo mercado-alvo.

e) Gestão

.Dotar-se de gestores que, tendo uma visão global do negócio e apoiados pelos modernos sistemas de informação, exerçam uma efectiva gestão estratégica.

IV.3 Conclusões

Julgamos ter atingido o objectivo deste trabalho: identificação dos grupos estratégicos no sector de vestuário em Portugal (CAE 322).

Identificámos 4 grupos estratégicos tomando como variáveis a origem do capital (nacional ou estrangeiro) e a concentração de clientes. Estas variáveis são explicativas das estratégias seguidas pelas empresas, criam heterogeneidade entre os vários grupos identificados e homogeneidade dentro de cada grupo. A heterogeneidade manifesta-se pela existência/ não existência de criação-concepção de colecções internamente e comercialização sob marca própria ou outra forma de marca.

Caracterizámos cada um dos grupos estratégicos e fizemos a previsão da evolução de cada grupo, caso alterações estratégicas e acções concretas não sejam levadas a efeito.

Fizemos algumas recomendações sobre o que pensamos ser importante para melhorar a posição competitiva das empresas, num quadro de concorrência alargada. Cenário que é previsível com a abertura do mercado nacional e mercados comunitários a países de mão de obra barata, potenciado com a eventual aplicação das regras do GATT

ao sector de vestuário e fim, consequentemente, dos acordos multifibras.

Algumas limitações devem no entanto ser consideradas na generalização deste estudo, devendo considerar-se que:

.A pesquisa empírica refere-se somente às empresas com 100 ou mais empregados e que responderam ao inquérito (65 empresas num universo de 245, representando uma percentagem de 26,5%).

.A análise refere-se à situação das empresas em 1990. Com as previsíveis alterações estruturais no sector textil/vestuário, outros grupos poderão surgir e alterações/movimentações se poderão verificar nos grupos actualmente identificados.

Refira-se que uma análise mais abrangente, que incluísse também os vários níveis dos canais de distribuição (agentes, grossistas, retalhistas) até ao consumidor final (fileira do negócio do vestuário), com inclusão obviamente do mercado externo, daria uma visão mais clara das forças que condicionam os fabricantes de vestuário. Esta análise, fora do contexto do objectivo do actual trabalho, embora ambiciosa pela dimensão e número de actores, seria um bom contributo para um profundo conhecimento da fileira textil/vestuário.

[1] ANSEL (David F.), *Managing the Business Unit: A Practical Approach*. Boston, MA: McGraw-Hill, 1981.

[2] ANSOFF (H. I.), *Strategic Management*. 1977. Boston, MA: McGraw-Hill, 1977.

[3] ANSOFF (H. I.), "Approach to Strategic Management: A Systematic Approach to Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 1981, Vol. 2, No. 1, pp. 1-10.

BIBLIOGRAFIA

[4] BAKER (J. A.), "Types of Competition and Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Strategic Management Journal*, 1986, Vol. 7, No. 4, pp. 261-270.

[5] BELL (John), "The Role of the Firm in the Market", *Strategic Management Journal*, 1981, Vol. 2, No. 1, pp. 1-10.

[6] BERNARD (John), "The Role of the Firm in the Market", *Strategic Management Journal*, 1981, Vol. 2, No. 1, pp. 1-10.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- [1] ABELL (Derek F.), Defining the Business: The starting point of strategic planning, Englood Cliffs, Editora Prentice-Hall Inc, 1980.
- [2] ANSOFF (H. Igor), Estratégia Empresarial, 1977, Editora McGraw Hill (Brasil), tradução do original: Corporate Strategy, 1965.
- [3] BALASSE (Alain), "Approche intégrée de l'évaluation des performances d'entreprises industrielles en économie de marché: application au secteur textile en Belgique", Revue d'Economie Industrielle, N.53, 3.trimestre, 1990, pp.18-36.
- [4] BARNEY (Jay B.), "Types of Competition and Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework". Academy of Management Review, 1986, Vol.11, N.4, pp.791-800.
- [5] BELO(João), "Têxteis: A hora da reestruturação", Visão Estratégica, 15 Abril 1991, pp.18-23.
- [6] BERNARD (Jean) e TORRE (André), "L'énigme du chaînon manquant, ou l'absence des stratégies dans les vérifications empiriques du paradigme S.C.P.". Revue d'Economie Industrielle, N.57, 3.trimestre, 1991, pp.93-105.

- [7] BOUSSEMART (Benoît) e RABIER (Jean-Claude), "La restructuration de l'industrie textile française: les problèmes de l'intégration à une filière mondiale", Revue D'Economie Industrielle, N.31, 1.trimestre, 1985, pp.57-67.
- [8] BROWN (Rick), "Making the Product Portfolio a Basis for Action", Long Range Planning, Vol.24, N.1, 1991, pp.102-110.
- [9] BRUN (Monique), "Le design: un outil au service de la stratégie", Revue Française du Marketing, N.129, 1990/4, pp.18-38.
- [10] BUELL (Victor P.), Marketing Management: a Strategic Planning Approach, (Nova Iorque), McGraw Hill, 1985, pp.XXI-682.
- [11] BUELL (Victor P.), Hand Book of Modern Marketing, (Nova Iorque), McGraw Hill, 1987.
- [12] CAVES (R. E.) e PORTER (Michael E.), "From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition". Quartely Journal of Economics, N.363, May 1977, pp.241-261.
- [13] CHARBIT (Claire), RAVIX (Joel T.) e ROMANI (Paul Marie), "Sous-Traitance et Intégration Industrielle Européenne", Revue d'Economie Industrielle, N.55, 1.trimestre, 1991.

- [14] CHEVALIER (Jean-Marie), "Elements de réflexion stratégique sur la filière textile". Revue d'Economie Industrielle, n.56, 2.trimestre 1991, pp.27-45.
- [15] CHRISMAN (James), HOFER (Charles W.) e BOULTON (William R.), "Toward a System for Classifying Business Strategies". Academy of Management Review, 1988, Vol.13, N.3, pp.413-428.
- [16] COOL (Karel O.) e SCHENDEL (Dan), "Strategic Group Formation and Performance : The Case of U. S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982". Management Science, Vol. 33, n.9, September 1987, pp.1102-1124.
- [17] DAVIES (Gary), "Marketing to Retailers: a Battle for Distribution?", Long Range Planning, Vol.23, N.6, 1990, pp.101-108.
- [18] DESS (Gregory G.) e DAVIS (Peter S.), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal, 1984, Vol.27, N.3, pp.467-488.
- [19] DRUCKER (Peter F.), Inovação e Gestão, Editorial Presença, (Lisboa), 1987, trad. do original: Innovation and Entrepreneurship, 1985.

- [20] DRUCKER (Peter F.), As Fronteiras da Gestão, 1988, Editorial Presença, (Lisboa), tradução do original: The Frontiers of Management, 1986.
- [21] FIEGENBAUM (Avi) e THOMAS (Howard), "Strategic Time Periods and Strategic Groups Research : Concepts and an Empirical Research". Journal of Marketing Studies, 27:2, March 1990, pp.133-148.
- [22] FOMBRUN (Charles) e ZAJAC (Edward J.), "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification". Academy of Management Journal, 1987, Vol. 30,n.1, pp. 33-50.
- [23] HETZEL (Patrick), "Design Management et processus de collection: les cas des marques françaises d'habillement", Revue Française du Marketing, N.129, 1990/4, pp.41-58.
- [24] HILL (Charles L.), "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost : A Contingency Framework", Academy of Management Review, 1988, Vol.13, N.3, pp.401-412.
- [25] HOFER (Charles W.), Strategy Formulation, (Minnesota-EUA), West Publishing Co., 1978.
- [26] HOWARD (Robert), "The Designer Organization: Italy's GTF Goes Global", Harvard Business Review, September-October 1991, pp.28-44.

- [27] JAUCH (Lawrence) e GLUECK (William F.), Business Policy and Strategic Management, (Ed.), McGraw Hill, 1988.
- [28] KAST (Fremont E.) e ROSENZWEIG (James E.), Organization and Management, McGraw Hill, 1985.
- [29] KIM (Linsu) e LIM (Yooncheol), "Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country : A Taxonomy Approach". Academy of Management Journal, 1988, Vol.31, N.4, pp.802-827.
- [30] KOTLER (Philip), Marketing Management: analysis, planning, implementation and control, (New Jersey), Prentice-Hall, 1991.
- [31] KOTLER (Philip) e STONICH (Paul J.), "Turbo Marketing through Time Compression", The Journal of Business Strategy, September/October 1991, pp.24-60.
- [32] MASCARENHAS (Briance), "Strategic Groups Dynamics". Academy of Management Journal, 1989, vol. 32, 2, pp.333-352.
- [33] MCGEE (John), "Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management", in HOWARD (Thomas) e GARDNER (David), organizado por, Strategic Marketing and Management, (Suffolk) , John Wiley & Sons, 1985, pp. 509.

- [34] MCNAMEE (Patrick) e MCHUGH (Marie), "Competitive Strategies in the Clothing Industry", Long Range Planning, August 1989, Vol.22, N.4, pp.63-71.
- [35] MCNAMEE (Patrick) e MCHUGH (Marie), "Mapping Competitive Groups in the Clothing Industry".Long Range Planning, October 1989, Vol.22, N.5, pp.95-97.
- [36] MCNAMEE (Patrick) e MCHUGH (Marie), "The Group Competitive Intensity Map : A Means of Displaying Competitive Position", International Review of Strategic Management, organizado por Hussey (D. E.), John Wiley & Sons Ltd., 1990.
- [37] MILES (Raymond E.) e SNOW (Charles Curtis), Organizational Strategy, Structure and Process, Editora McGraw-Hill Book Company (Nova Iorque), 1978.
- [38] MILLER (Danny), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure : Analysis and Performance Implications". Academy of Management Journal, 1988, Vol.31, N.2, pp.280-308.
- [39] MINTZBERG (Henry) e SHAKUN (Melvin F.), "Strategy Formulation : Introduction to a Grouping on Strategy Formulation". Management Science, Vol.24, N.9, May 1978, pp.920-933.

- [40] MURRAY (Alan I.), "A contingency View of Porter's Generic Strategies", Academy of Management Review, 1988, Vol.13, N.3, pp.390-400.
- [41] M.I.T. (Direcção Geral da Indústria), A Adesão à CEE e a Indústria Têxtil e do Vestuário, Lisboa, Fev. 1987, pp.36, Anexos I, II, III.
- [42] M.I.T. (Gabinete de Estudos e Planeamento), Indústria Portuguesa, Cenários 1988-2010, Serviço de Economia Industrial, Março 1989, pp.121.
- [43] M.I.T. (Direcção Geral da Indústria), Competitividade comparada dos produtos têxteis portugueses no Mercado Comunitário, Lisboa, Julho 1989, pp.138.
- [44] NEWMAN (Howard H.), "Strategic Groups and Structure-Performance Relationship". The Review of Economics and Statistics, Vol.LX, N.3, August 1978, pp.417-427.
- [45] NICHOLSON (Nigel), REES (Anne) e BROOKS-ROONEY (Annette), "Strategy, Innovation and Performance", Journal of Management Studies, 27:5, September 1990, pp.551-534.
- [46] OSTER (Oster), "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change". The Review of Economics and Statistics, Vol.LXIV, N.3, August 1982, pp.376-383.
- [47] PEGELS (C. Carl) e SEKAR (Chandra), "Determining Strategic Groups using Multidimensional Scaling" Interfaces, 19:3, May- June 1989, pp.47-57.

- [48] PETERS (Thomas J.) e ROBERT (H.), Na Sênda da Excelência 1987, Edições D. Quixote, Tradução do original: In Search of Excellence, 1982.
- [49] PORAC (Joseph F.) e Thomas (Howard), "Competitive Groups as Cognitive Communities : The Case of Scottish Knitwear Manufacturers". Journal of Management Studies, July 1989.
- [50] PORTER (Michael E.), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, March-April 1979, pp.137-145.
- [51] PORTER (Michael E.), "The Structure within Industries and Companies' Performance". The Review of Economics and Statistics, Vol.LXI, N.2, May 1979, pp.214-227.
- [52] PORTER (Michael E.), Competitive Advantage, (Nova Iorque), Free Press, 1985.
- [53] PORTER (Michael E.), Competitive Strategy (1980), trad. bras., Estratégia Competitiva, (Rio de Janeiro), Editora Campus Ltda., 1986, pp.362 .
- [54] PORTER (Michael E.), organizado por, Competition in the Global Industries, (EUA), Harvard Business Press, 1986.
- [55] PORTER (Michael E.), The Competitive Advantage of Nations, (Nova Iorque), The Free Press, 1990.

- [56] PUNJ (Girish) e STEWART (David W.), "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", Journal of Marketing Research, Vol.XX, May 1983, pp.134-148
- [57] ROBINSON (Joan), L'Economie de la Concurrence Imparfait, (Paris), Dunod, 1975, tradução do original: The Economics of Imperfect Competition, 1969.
- [58] ROSARIO (M. Jorge Lopes do), These pour le Doctorat en Sciences Economiques, Universite de Paris X -Nanterre (1988).
- [59] SANTOS (Francisco Lopes dos), Estratégia e Competitividade, (Lisboa), CIFAG, 1990.
- [60] SCHENDEL (Dan E.) e HOFER (Charles W.), organizado por, Strategic Management, (Boston), Little, Brown and Company (Inc.), 1979.
- [61] SHEPHERD (Geoffrey), "Industrial Restructuring: The European Textile Industry", Revue d'Economie Industrielle, N.31, 1.trimestre, 1985, pp.68-78.
- [62] STOPFORD (John M.) e BADEN-FULLER (Charles), "Flexible Strategies : The Key to Success in Knitwear", Long Range Planning, Vol.23, N.6, 1990, pp.56-62.
- [63] SUDHARSHAN (D.) e THOMAS (Howard), "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis". Journal of Management Studies 28:5, September 1991, pp.430-438.

- [64] THOMAS (Howard) e VENKATRAMAN (N.), "Research on Strategic Groups : Progress and Prognosis", Journal of Management Studies, 25:6, November 1988, pp.537-555.
- [65] WASESCHA (Luzius), "L'Uruguay Round du Gatt", Le Mois, 10/91, pp.30-32.
- [66] WEISZ (Robert), "Stratégies d'entreprise et modes de gestion dans l'industrie de l'habillement".Revue Française de Gestion, Janvier-Février, 1983, pp.85-95.
- [67] VENKATRAMAN (N.) e RAMANUJAN (Vasudevan), "Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, 1986, Vol.11, N.4, pp.801-814.
- [68] VENKATRAMAN (N.), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement",Management Science, Vol.35, N.8, August 1989, pp.942-962.

Signos utilizados

NAF	Activos no financieros (activos financieros Agrícolas)
CAR	Capitalización de Actividad Económica
ORAB	Orçamento da Região (Orçamento Regional)
FCR	Fundação Cultural de Rio de Janeiro
CAAT	Comissão de Avaliação da Tarefa e Trabalho
CE	Comissão de Estudos
Total	Total de valores em reais (moeda nacional)

ANEXO

Siglas utilizadas

AMF	Acordo Multifibras (Multifibres Agreement)
CAE	Classificação da Actividade Económica
DBASE	Base de Dados (Marca registada)
FCS	Factores Críticos de Sucesso
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GE	Grupo estratégico
Total5	Total de vendas aos cinco principais clientes

LISTA DE EMPRESAS
ADERENTES AO INQUERITO

A. Fernandes e Pina Lda.
Alianca Industrial Conf. Aliconfex Lda.
Amma - Ind. Conf. Lda.
Antonio M. Rua Lda.
Antonio Patrao & Barbot Lda.
Areal & Torres Lda.
Benete - Conf. Lda.
Cecilio e Pina Lda.
Colsi - Soc. Ind. Conf. Lda.
Conf. Brioso
Conf. Corte Belo de Neto e Silva Lda.
Conf. Czarina Lda.
Conf. J. Vaz Lda.
Conf. S. Vicente Lda.
Conf. S. Lourenco Lda.
Coronado - Manufacturas Texteis Lda.
Cortel - Conf. Texteis S.A.
Costa Pereira e Kvamme Lda.
Crialme - Fab. Exp. e Import. Conf. Lda.
Diniz e Cruz - Vestuario do Homem Lda.
Domingos Miranda & Fernandes Lda.
Ermise - Fab. Conf. Lda.
Fab. Conf. Ferreira e Pinto Lda.

Fab. Conf. Juvenil Craveiro & Mineiro Lda.
Fernandes & Ribeiro Lda.
Garca Real
Gartextil - Text. Conf. Da Guarda Lda.
Gotz - Industrias Texteis Lda.
Guston Conf. Lda.
H. F. Conf. e Rep. Vest. Lda.
Helly Hansen - Conf. Lda.
Highlight Sports (Portugal) - Conf. Text.
Ind. Conf. Agostinho Martins Pereira Lda
Interveste - Ind. Internac. de Conf. S.A.
Ismenia Ramalho Mota Lda - Conf. Nobreza
Julieta Dias Lda.
K-Way Portugal - Ind. Conf. Lda.
Lisboargus - Soc. Conf. Lda.
Luis Elvas Lda. - Conf. Montebela
Maconde - Conf. Lda.
Mantex - Empresa de Conf. Lda.
Motas Lda. - Fabricantes Conf.
Neivatex - Conf. Com. de Texteis S.A.
Nortextil - Soc. de Conf. Lda.
Norvi - Empresa Tecidos e Conf. Lda.
Polo - Industrias Vestuario Lda.
Pupete - Industria Conf. Lda.
R. Teles Conf. Lda.
Ricon-Ribeiro Conf. Texteis

Rio - Conf.Lda.

Serafim Silva & Almada Lda.

Sicofato - Soc. Conf. Lda.

Silva e Sistelo - Fab. Conf. Lda.

Soc. Malhas e Conf. Vest. Viana do Cast.

Sociedade Indust. Conf. Dielmar S.A.

Sociedade Textil M. Leal Lda.

Sociedade Textil da Assenta Lda.

Sonir - Ind. Europeia Conf. Lda.

Superfato - Ind. Conf. Lda.

Triunfo Internacional-Soc. Text.Conf.Lda

Trumpf - Empresa de Conf. Lda.

Unilopes - Ind. Conf. Lda.

Urbano & Filhos Lda.- Ind. Conf. Vest.

Vansul - Empresa Ind. de Vestuario Lda.

Vesticom - Ind. e Com. de Vestuario

Lisboa, 13 de Setembro de 1991

Ex.mo(a) Senhor(a)

O C.E.G.E. é o Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

No âmbito das suas actividades, está em curso um projecto de análise do Sector de Vestuário em Portugal. Trata-se de um estudo que consideramos da maior importância para o conhecimento da realidade empresarial portuguesa. Só através de recolha de informação directa poderá concretizar-se o estudo em causa.

Assim, dirigimo-nos a V.Excia, solicitando a vossa colaboração através do preenchimento do questionário que se anexa, de resposta fácil e rápido preenchimento. A informação nele contida será apenas divulgada agregada, após tratamento estatístico, sendo garantida absoluta confidencialidade.

Após o preenchimento do questionário, solicitamos o seu envio, até 30 de Setembro de 1991, para:

C.E.G.E. - Centro de Estudos de Gestão
ISEG - Gab. 604 (Dr. Rocha Vaz)
R. Miguel Lupi, 20
1200 Lisboa

Agradecemos antecipadamente a colaboração prestada, indispensável para o sucesso deste projecto, e apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

O coordenador do projecto



(Dr. José da Rocha Vaz)

N.B. : Por favor, devolva até 30 de Setembro de 1991 para :

ISEG - Gab. 604 (Dr. Rocha Vaz)
R. Miguel Lupi, 20
1200 LISBOA

QUESTIONARIO

(Assinale com X a(s) situação(s), quando fôr o caso)

1. CAPITAL SOCIAL _____ Contos
2. ANO DE CONSTITUIÇÃO _____

3. PROPRIEDADE

- . Nome individual ☐
- . Sociedade por Acções ☐
- . Sociedade por Quotas ☐
- . Filial de Empresa Estrangeira ☐
- . Outra ☐

4. LIGAÇÕES

- . Capital Nacional _____ %
- . Capital Estrangeiro _____ %
- . Se pertencer a um Grupo, indique qual _____

5. DIMENSÃO (1990)

- . Volume de Negócios _____ Contos
- . Número de Empregados _____
- . Número de Instalações Fabris _____

6. ACTIVIDADE PRINCIPAL

- . So Produção ☐
- . So Corte ☐
- . So Comercialização ☐
- . Design, Corte, Produção, Comercialização ☐
- . Outra * ☐

* Discrimine, por favor _____

7. PRODUTOS PRINCIPAIS (Indique os seus 5 principais produtos e a % que representam na produção)

- | | | | |
|-----|-------|-------|---|
| . 1 | _____ | _____ | % |
| . 2 | _____ | _____ | % |
| . 3 | _____ | _____ | % |
| . 4 | _____ | _____ | % |
| . 5 | _____ | _____ | % |

8. MERCADOS (Os produtos destinam-se a):

- | | | |
|------------|-------|---|
| . Nacional | _____ | % |
| . CEE | _____ | % |
| . EUA | _____ | % |
| . Outros | _____ | % |

9. QUEM COMERCIALIZA OS PRODUTOS

- | | | |
|-----------------------------|-------|---|
| . Própria Empresa | _____ | % |
| . Empresa do Grupo | _____ | % |
| . Empresa Exterior ao Grupo | _____ | % |

10. COMO É FEITA A COMERCIALIZAÇÃO

- . Venda Directa ao Público ☐
- . Venda a grossistas, Retalhistas ou Semelhantes ☐
- . Outra * ☐

* Discrimine, por favor _____

11. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

. Próprios

. Mercado Nacional

☐

. Mercado Externo

☐

12. OS PRODUTOS SÃO COMERCIALIZADOS SOB:

. Marca da Própria Empresa

_____ %

. Marca Licenciada

_____ %

. Marca de Clientes

_____ %

. Outra situação *

_____ %

* Discrimine, por favor

13. QUALIDADE DO PRODUTO

ALTA

MEDIA

BAIXA

. Matérias Primas

☐
☐
☐

. Acabamento

☐
☐
☐

14. CUSTO DE PRODUÇÃO

(Em relação a produtos de qualidade, design, etc., semelhantes, o custo de produção é):

. Mais Alto

☐

. Semelhante

☐

. Mais Baixo

☐

15. PREÇO DE VENDA

(Em relação a produtos da mesma linha, qual o preço de venda):

. Mais Alto

☐

. Semelhante

☐

. Mais Baixo

☐

16. COMO SÃO CONCEBIDAS AS COLEÇÕES

. Internamente

_____ %

. Encomenda a Gabinete de Design

_____ %

. Recebe dos Compradores

_____ %

. Outra situação *

_____ %

* Discrimine, por favor

17. CLIENTES PRINCIPAIS (Indique a % da produção que vende a cada um dos seus 5 principais clientes)

1. _____ % 2. _____ % 3. _____ % 4. _____ % 5. _____ %

18. SUBCONTRATAÇÃO (Recorre a ...)

- . Nunca ☐
- . Ocasionalmente ☐
- . Frequentemente ☐

19. TRABALHA SOB SUBCONTRATAÇÃO

- . Nunca ☐
- . Ocasionalmente ☐
- . Frequentemente ☐

20. INVESTIMENTOS (Os Investimentos realizados nos últimos 5 anos foram de):

- . Crescimento _____ %
- . Especialização, Produtividade _____ %
- . Misto _____ %
- . Outros * _____ %

* Discrimine, por favor _____

21. EXISTÊNCIA DE DEPARTAMENTO DE:

	SIM	NÃO	N. de PESSOAS
. Investigação e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
. Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
. Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
. Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
. Previsão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
. Controlo de Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Em poucas linhas, indique quais as mais importantes alterações estratégicas da V/Empresa, nos últimos cinco anos.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page.

PREENCHIDO POR

(FUNÇÃO)

NOME DA EMPRESA _____

MORADA _____

CODIGO POSTAL _____

TELEPHONE _____

TELEFAX _____